21 世纪全国高职高专旅游系列规划教材

饭店管理概论

主　编　李　俊
副主编　张　玮　魏俊巧
参　编　孙凌云　王小会
　　　　郭　伟



内 容 简 介

本书是根据国家教育部对高等职业教育的有关精神，结合高职高专培养应用型人才的特点编写的。本书包括饭店概述、饭店管理理论、现代新型饭店业态、饭店业务管理、饭店服务质量管理、饭店安全管理、饭店营销管理、饭店品牌管理及饭店企业文化建设 9 部分内容。各章设置了本章概要、本章目标、微型案例、知识小链接、本章小结、思考题等内容，以增加本书的学习性、应用性及实际操作性。

本书可作为高等职业院校旅游与酒店管理专业和其他相近专业的教学用书，也可作为酒店从业人员和管理人员的培训教材及工作参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理概论/李俊主编．—北京：北京大学出版社，2014.7
(21 世纪全国高职高专旅游系列规划教材)
ISBN 978-7-301-24436-4

Ⅰ.①饭… Ⅱ.①李… Ⅲ.①饭店—企业管理—高等职业教育—教材 Ⅳ.①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 141517 号

书　　名：**饭店管理概论**
著作责任者：李　俊　主编
策 划 编 辑：刘国明
责 任 编 辑：刘国明
标 准 书 号：ISBN 978-7-301-24436-4/F · 3980
出 版 发 行：北京大学出版社
地　　址：北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址：http://www.pup.cn　新浪官方微博:@北京大学出版社
电 子 信 箱：pup_6@163.com
电　　话：邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667　出版部 62754962
印 刷 者：
经 销 者：新华书店
787 毫米×1092 毫米　16 开本　15 印张　351 千字
2014 年 7 月第 1 版　2014 年 7 月第 1 次印刷
定　　价：33.00 元

前　言

饭店业是中国对外开放以来发展最迅速、国际化程度最高的现代朝阳产业之一。中国的饭店企业管理大致经历了从计划经济时期的外事接待型、引进国外的先进管理经验到结合中国实际努力探索具有中国特色的现代管理方法3个阶段。中国大多数饭店业的企业管理水平虽然有了很大提高，但还存在管理水平不稳定、缺乏现代管理方法等问题，与国外先进的饭店管理相比仍有一定的差距。为加快国内饭店业的发展，全面提高国内饭店企业的管理水平和从业人员的素质，迫切需要具有较高水平的饭店管理教材和有关参考资料。

本书主要介绍了现代饭店管理的基本原理、方法及其在实际中的运用。全书共分为9章：第1、2章是饭店概述与饭店管理理论，论述了现代饭店的内涵与特征、饭店管理的理论基础等；第3章介绍了现代新型饭店业态，对新时期出现的不同饭店业态进行了详细介绍；第4~9章分别为饭店业务管理、饭店服务质量管理、饭店安全管理、饭店营销管理、饭店品牌管理及饭店企业文化建设等内容，从饭店运营的角度论述了饭店企业在经营过程中重点应该掌握的内容与方法。本书在编写过程中，从实际出发，以科学严谨的态度，遵照国家标准、行业标准的要求，使全书具有实用性、科学性和可操作性。

本书由郑州旅游职业学院李俊担任主编，具体编写分工是：第1、2章由张玮编写，第3、4章由李俊编写，第5、6章由魏俊巧编写，第7章由郭伟编写，第8章由王小会编写，第9章由孙凌云编写。全书由李俊统稿。

本书在编写过程中参考了饭店管理的大量书籍和文献，在此向相关作者以及在本书编写过程中给予支持和帮助的许多同事表示感谢。由于水平有限，书中不足之处在所难免，恳请广大专家、读者不吝赐教。

编　者

2014年4月

目　录



1 饭店概述

本章概要	饭店概述	(1) 饭店的概念 (2) 饭店的功能
	饭店的类型与等级	(1) 饭店的类型 (2) 饭店的等级
	饭店业的发展历程	(1) 世界饭店业的发展史 (2) 中国饭店业的发展史
	中国饭店业的现状和发展趋势	(1) 中国饭店业的现状 (2) 中国饭店业的发展趋势
	饭店集团	(1) 饭店集团的概念 (2) 饭店集团的产生 (3) 饭店集团的经营方式 (4) 世界饭店集团概况 (5) 中国饭店集团概况
本章目标	(1) 掌握饭店的概念及功能 (2) 掌握饭店的类型及等级 (3) 理解中外饭店业的发展历史及发展趋势 (4) 熟悉饭店集团的经营方式 (5) 了解世界主要饭店集团	



饭店是生产和销售住宿产品、会展产品、餐饮产品和休闲产品的企业。饭店由一座或数座设备完善的建筑物组成，该建筑物应有符合顾客需求的客房、餐饮、会议或会展、休闲和健身设施，有特色商品店或礼品店等。



实习生小廖在武汉光华华美达酒店行政楼层工作。一日，有一对来自台湾地区的老夫妇路过服务台，顺便询问她，可以在哪里买到孔明菜。小廖热情地回答，请稍候。其实她听后的第一反应也不是太清楚，不过后来她认真地想了想，突然记起老师曾经在课堂上讲过，襄樊有诸葛孔明的隆中故居，因此，襄樊的大头菜也美其名曰孔明菜。于是她仔细地告诉那对老夫妇，如何到附近超市购买。那对老夫妇在离开酒店前，特意到行政楼层跟小廖打招呼，表示感谢，并欢迎她到台湾去游玩。

1.1　饭店的概念与功能

1.1.1　饭店的概念

饭店是伴随着人类旅行生活的开展而出现，并随着人类社会地不断变化而变化发展。饭店（Hotel）一词源于法语，其最初的含义是招待重要宾客的乡间别墅，是主人款待宾朋、为之炫耀的场所，也是备受人们赞赏和炫耀的去处。18 世纪后期开始逐渐由英国至西欧，再至北美，直至各国沿用，英美国家开始沿用这一名称来指所有商业性的住宿设施。在中文里表示饭店的称谓很多，如“酒店”、“宾馆”、“大厦”、“度假村”等。随着社会经济的发展，饭店业已经成为一种现代化的综合产业。

【知识小链接】

饭店的别称

饭店，在中国的称谓并不完全一样，有的称酒店、饭店，有的称宾馆，如酒店、大酒店、大饭店、宾馆、国宾馆、迎宾馆、旅馆、旅社、大厦、招待所、度假村、培训中心、会议中心、会馆、国际俱乐部等；我国古代则声称其为亭驿、私馆、客舍、客栈等。即使在国外，称呼也不完全一致。虽然称呼各异，但其性质是相同的。

本书中所讲的是英文中的“Hotel”，指的是既有客房部又有餐饮部的饭店，至少是食宿皆备的场所。那些仅有客房而无餐饮的旅馆，仅有餐饮而无客房的餐馆、酒家或仅有餐饮娱乐而无客房的娱乐场所等，均不作为本书的探讨范围，但其经营管理的原理与方法是相通的。



国外的一些权威词典对饭店下过这样的定义。

饭店是装备好的公共住宿设施，它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他服务。

——《美利坚百科全书》

饭店是在商业性的基础上，向公众提供住宿，也往往提供膳食的建筑物。

——《大不列颠百科全书》

饭店一般地说是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。

——《科利尔百科全书》

饭店是提供住宿、膳食等而收取费用的场所。

——《牛津插图英语词典》

基于以上认识，可将饭店定义为：饭店是以接待性建筑设施为依托，为公众提供食宿及其他服务的商业性服务企业。

【知识小链接】

饭店应属于住宿业

根据国家《国民经济行业分类》新标准，住宿业是指有偿为顾客提供临时住宿的服务活动，包括宾馆、酒店、一般旅馆和其他住宿服务；餐饮业，是指在一定场所对食物进行现场烹饪、调制并出售给顾客，主要提供现场消费的服务活动，包括正餐服务、快餐服务、饮料及冷饮服务和其他餐饮服务。按照国家经济行业服务的规定，饭店应属于住宿业，餐厅、餐馆则属于餐饮业，两者属于不同的两个行业，不应混淆。

1.1.2 饭店的功能

1. 住宿

住宿是饭店的基本功能。客房作为饭店的存在基础，通常位于饭店建筑物的上部，为客人的休息、睡眠、工作和会客等活动提供安全、安静、温馨、舒适的场所。

2. 餐饮

饭店的餐饮设施包括为客人提供菜肴产品和酒水饮料的场所与设施。它一般设在方便客人进出的地方，如建筑物的一、二层，沿街的饭店可临街设置餐厅，高层饭店还可以在顶层设置旋转餐厅。

3. 商务

随着商务客人所占比重的增大，饭店的商务功能越来越重要。商务中心除提供复印、传真、打字、票务、特快专递等项目外，饭店通常还设有大小会议室、洽谈室，配有同声传译、翻译、秘书、音响、投影等服务设施和项目，保证宾客的商务活动能够正常进行。此外，根据商务客人的需要，配置大型办公桌、电脑、Internet 接口、传真机等商务设施的商务客房也应运而生。



4. 康乐

随着生活方式的改变，人们对饭店产品多元化的需求进一步增强。饭店中对康乐设施的需求从单一到多样化，从低档到高档，康乐设施在饭店中所处的地位稳步提高。

饭店提供的康体设施主要有健身房、桑拿浴室、保龄球室、台球室、网球场、游泳池、高尔夫球场等，占地面积大小、场地选择、设施繁简一般因其条件而异。娱乐设施主要包括歌舞厅、卡拉 OK 厅、棋牌室、影视厅等，通常设在饭店底层的后部、侧面及裙房或公共设施区域，以不对其他区域造成噪声污染为宜。

5. 购物

大型饭店一般都设有商场，最常见的设置在大厅旁边，商场内以精品、工艺品、当地旅游特色商品和土特产品为最常见，也有为满足住店客人需要的一般生活用品。

6. 度假

随着中国度假旅游市场的兴起和不断发展，人们对度假饭店的需求日益增加。度假型饭店通常提供家庭式环境，客房能适应家庭度假和单身度假的需求。度假型饭店一般位于风景区内或附近，娱乐设施齐全。闻名世界的旅游度假胜地，如夏威夷和加勒比海地区以及中国海南三亚的绝大多数饭店均属度假饭店。

7. 会议

饭店可为各种从事商业、贸易展览、科学讲座和会议的客人提供住宿、膳食和其他相关的设施与服务。饭店一般设有规格大小不等的会议室、谈判室、演讲厅、展览厅和多功能厅等。专门的会议饭店还配有各种召开大型会议和国际会议所必需的音响设备和同声传译设备，可供召开远程电视、电话会议以及多国语言同声传译的国际会议、各类企业的新产品推介会、业务洽谈会和新闻发布会等使用。

【知识小链接】

澳门威尼斯人酒店

澳门威尼斯人酒店是一家集美食、佳酿、购物、住宿、娱乐及商务于一身的真正的超五星级大型娱乐独家酒店。

威尼斯人酒店是由美国拉斯维加斯金沙集团投资的威尼斯人度假村，投资约 200 亿美元。它是以意大利水都威尼斯为主题，酒店内有充满威尼斯特色的拱桥、小运河及石板路，充满威尼斯人浪漫狂放享受生活之异国风情。威尼斯人酒店，楼高 39 层，共有 3000 间豪华套房、澳门威尼斯人宴会展览及宴会中心。其净使用空间约 120000 平方米，面积是香港会展中心的两倍，提供超过 75000 平方米的展览场地、108 间会议厅可灵活满足各类需求。有 15000 平方米作为宴会厅，2000 平方米作为表演厅，大运河购物中心、零售及餐饮设施 93548 平方米。威尼斯人娱乐场面积超过 50000 平方米，共有 850 张赌桌、4100 台角子机（老虎机）。赌桌数量居全世界第一。



1.2 饭店的类型与等级

1.2.1 饭店的类型

现代饭店业是由各种类型和等级的饭店所组成的行业。饭店分类有两大目的：一是有利于营销，能使饭店明确所处市场的营销对象，从而更有效地制订营销计划，更集中地使用广告宣传费用；同时，也能使宾客在选择饭店时有明确的目标。二是便于比较，一家饭店经营效果的好坏，要与同一类型的饭店相比才有意义，特别是当饭店在运用各种统计资料分析市场动向、研究竞争对策和制定经营策略方针时，同类相比就显得格外重要。

1. 根据饭店的服务对象分类

1）商务型饭店（Commercial Hotel）

商务型饭店又称暂住型饭店，是以商务客人而非旅游度假客人为主的饭店。此类饭店多位于商业繁华的城市中心或者商业区，接待商务客人、旅游客人以及因各种原因而作短暂逗留的其他客人。这类饭店的客人在饭店平均逗留期较短、流动量较大，但对饭店服务设施的要求和客人的消费水平一般较高。为方便商务客人开展各种商务活动，饭店往往设有商务中心，为客人提供打字、复印、传真、秘书、翻译等服务，并提供各类会议室供商务洽谈之用。有的饭店还在客房内提供办公用品、传真机、宽带上网设施等。另外，商务客人交际应酬活动较多，饭店可通过附设的宴会厅和高雅的正餐厅或创办特色餐饮来吸引客人。同时，为消除客人工作的劳顿，娱乐健身设备也一应俱全。

2）度假型饭店（Resort Hotel）

度假型饭店主要是指为旅游、休假、开会、疗养等宾客提供食宿及娱乐活动的饭店。此类饭店多位于海滨、山区、温泉、海岛、森林等旅游胜地，即要求设在自然环境优美、气候适宜的地区。开设各种娱乐、体育项目，如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、划船、潜水、冲浪、高尔夫球、网球等，以吸引游客，因此，这些度假地区及其活动的吸引力是一个度假型饭店成功的关键。度假型饭店因易受淡旺季节的影响而采取较为灵活的经营方式，如实行淡季价、旺季价，拉大价格距离。不少度假型饭店增设了会议设施来吸引各种会议客人。近年来，不少旅游胜地也出现了分时度假型饭店。在许多饭店业发达的国家，已经出现度假型与商务型相结合的饭店即所谓改良的度假型饭店，并被认为是当代饭店设施发展的方向。

目前中国这类饭店已有很多，主要分布在青岛、大连、海南和深圳等地。

3）长住型饭店（Resident Hotel）

长住型饭店也称为公寓型饭店，主要市场是住宿期较长的在当地短期工作或度假的客人或家庭。此类饭店的建筑布局与公寓相似但又有区别，客房多采取家庭式结构，以套房为主，配备适合宾客长住的家具和电气设备，通常都有厨房设备供宾客自



理饮食。长住型饭店一般只提供住宿、餐饮等基本服务，但服务讲究家庭式气氛，特点是亲切、周到、针对性强。另外，长期性酒店也提供现代化的通信设备，同时也提供方便的交通。因此，饭店的组织机构、管理和服务较其他类型的饭店简单。

目前，中国纯属长住型饭店的不多，但有些饭店将其客房的一部分租给公司、商社等作为他们的办公地点、商务中心，形成长住型饭店。

4）会议型饭店（Convention Hotel）

会议型饭店主要是为各种展销会、博览会、国际会议、经贸洽谈会等提供会议展览场所、住宿及餐饮等综合服务的饭店。此类饭店一般设在大都市和经济、政治中心或交通方便的游览胜地，不仅要求有各种类型和规格的会议室、展览厅、陈列室、洽谈室等，必须配备会议设施如投影仪、通信设备、视听设备、影像设备和同声传译装置等，还要求有良好的会议组织和协调功能，提供高效率的服务。

5）汽车饭店（Motel）

汽车饭店主要是适应私人汽车的增多和高速路网的发展而出现的一种新型的住宿设备，通常设在城市边缘和公路干线或高速路旁边，一般都配有停车场、住宿和餐饮等服务，能满足过往旅行者尤其是自驾旅行者的基本需要。随着自驾旅行者的增多，汽车饭店的经营内容不断丰富，服务水平也不断完善。

按照国际惯例，高速公路沿途每 200 公里就应有一家汽车饭店，中国至今还未出现真正意义上的汽车饭店。但随着国内高速公路的迅猛发展、私人汽车的迅猛增加，可以预见汽车饭店在国内具有巨大的潜在市场。

2. 根据饭店计价方式分类

1）欧式计价（European Plan，EP）饭店

欧式计价饭店指饭店客房价格仅包括房租，不含食品、饮料等其他费用。世界各地绝大多数饭店均属此类。

2）美式计价（American Plan，AP）饭店

美式计价饭店的客房价格包括房租以及一日三餐的费用，目前，尚有一些地处偏远地区的度假饭店仍属此类。

3）修正美式计价（Modified Plan，MP）饭店

此类饭店的客房价格包括房租和早餐以及午餐或晚餐的费用，以使宾客自由安排白天的活动。

4）欧陆式计价（Continental Plan，CP）饭店

此类饭店的房价包括房租及一份简单的欧陆式早餐（包括咖啡、面包和果汁等）。此类饭店一般不设餐厅。

5）百慕大计价（Bermuda Plan，BP）饭店

此类饭店的房价包括房租及美式早餐的费用。美式早餐包括用粗粮做的甜麦圈、烤面包片（上面抹上蜂蜜、果酱和花生酱）、火腿（Ham）和牛奶，有时候还加点水果。

3. 根据饭店规模大小分类

1）大型饭店（Large Hotels）

大型饭店主要指拥有600间以上标准客房的饭店。一般这类饭店内的设施和服务项目较齐全，较豪华舒适，因而有许多大型饭店都是豪华型饭店。

2）中型饭店（Medium Hotels）

中型饭店主要指拥有300~600间标准客房的饭店。这类饭店内的设施完善，较舒适优雅，服务项目齐全，价格适中，是多数旅游者愿意接受并喜欢选择的饭店。

3）小型饭店（Small Hotel）

小型饭店主要指拥有300间以下标准客房的饭店。这类饭店内的设施和服务能满足宾客的基本需求，一般价格较为便宜，多为经济型饭店。

4. 根据饭店的营业时间分类

根据饭店的营业时间，可分为全年性营业饭店和季节性营业饭店。

1.2.2 饭店的等级

饭店等级是指一家饭店的豪华程度、设施设备水平、服务范围、服务质量等方面所反映出来的级别与水准。不少国家和地区通常根据饭店的位置、环境、设施、服务等情况，按照一定的标准和要求对饭店进行分级，并用某种标志表示出来，在饭店显著的地方公之于众。

1. 饭店的分级方法

世界上不同的国家和地区采用的等级标准不同，用于表示级别的标志与名称也不一样。目前，世界上通用的饭店等级制定与表示方法大致有星级制、字母表示法和数字表示法。

1）星级制

是指把饭店根据一定的标准分成的等级分别用星号“★”表示出来，以区别其等级的制度。分别为★，★★，★★★，★★★★，★★★★★。星级越高，设施和服务越好。这种星级制在世界上尤其是欧洲采用的最为广泛。

2）字母表示法

许多国家将饭店的等级用英文字母表示为A、B、C、D、E五级。A为最高级，E为最低级。有的国家虽然采取五级制，但用A、B、C、D 4个字母表示，最高级用A1来表示。如希腊为A、B、C、D、E五级，奥地利为A1、A、B、C、D五级。

3）数字表示法

用数字表示饭店等级的方法。一般来说，最高级的用豪华表示，继豪华之后由高到低依次是1、2、3、4，数字越大，档次越低。如意大利和阿尔及利亚的饭店星级标识为豪华、1级、2级、3级、4级。

2. 中国饭店的星级评定

在中国旅游住宿业中，旅游饭店是主体，它在国内旅游业的发展中起着极为重要



的作用。对旅游饭店进行星级评定是国际上通行的惯例随着我国旅游业的发展，1988年8月，国家旅游局参照国际标准，结合中国国情，制定发布了《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定》以及《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级标准》，在我国开始实行了星级评定制度。

1）星级饭店的类型及标准

根据2010版国家标准《旅游饭店星级的评定与划分》，我国旅游饭店评定实行五星制，分别为一星级饭店、二星级饭店、三星级饭店、四星级饭店和五星级饭店。

（1）五星级饭店（★★★★★）。豪华饭店，是旅游饭店的最高等级。其设备十分豪华，设施十分完善，除房间设施豪华、服务设施齐全外，还有各种各样的餐厅及较大规模的宴会厅、会议厅和比较齐全的综合性服务，是社交、会议、娱乐、购物、度假消遣、保健等活动的中心，如图1-1所示。

（2）四星级饭店（★★★★）。高档饭店，设备豪华、综合服务设施完善、服务项目多、服务质量优良、室内环境艺术、提供优质服务。宾客在这里不仅能够得到高级的物质享受，也能得到很好的精神享受，如图1-2所示。



图1-1　郑州中州皇冠假日饭店外观



图1-2　郑州长城饭店大堂

（3）三星级饭店（★★★）。中档饭店，设备齐全，不仅提供住宿，还有会议室、游艺厅、酒吧间、咖啡厅、美容室等综合服务设施。这种属于中等水平的饭店在国际上最受欢迎，数量较多。

（4）二星级饭店（★★）。经济型饭店，设备一般，除具备客房、餐厅等基本设施外，还有卖品部、邮电等综合服务设施，服务质量较好，属于一般旅行等级。

（5）一星级饭店（★）。实用型饭店，设备简单，具备食、宿两种最基本功能，能满足客人最简单的旅行需要。

2）星级饭店的评定范围

2010版国家标准《旅游饭店星级的划分与评定》对旅游饭店进行了定义，只要满足以下前提条件，即可参加星级评定。

（1）住宿设施，即要有可供出租的客房。不是以客房为主营业务的餐厅、会所等不能参加星评。

（2）有一定的配套服务，这是饭店与出租房产的根本区别。

（3）以“间/夜”为时间单位计算房租，这是饭店产品的销售方式。



3）星级饭店评定的责任分工

（1）全国旅游饭店星级评定委员会。组织和实施五星级饭店的评定与复核工作；授权并督导省级以下旅游饭店星级评定机构开展星级评定工作；全国旅游饭店星级评定委员会办公室设在中国旅游饭店业协会秘书处。

（2）省级旅游饭店星级评定机构。组织和实施本地区四星级饭店的评定和复核工作；向全国旅游饭店星级评定委员会五星级饭店并严格把关。

（3）地市级旅游饭店星级评定机构。组织和实施本地区三星级及以下饭店的星级评定和复核工作；向上一级星级评定机构推荐四星级饭店。

4）星级饭店的评定步骤

（1）申报。

（2）受理。

（3）检查。

（4）评审。

（5）批复。

（6）复核和处理。

1.3 饭店业的发展历程

1.3.1 世界饭店业的发展史

世界饭店业的兴起大约于公元前 6 世纪，它的发展历史大体上分为 4 个阶段。

1. 古代客栈时期（18 世纪以前）

早期的客栈是指乡间或路边的小旅店，供过往旅行者寄宿之用，它是随着商品生产和商品交换的发展而逐步发展起来的。最早期的客栈，可以追溯到人类原始社会末期和奴隶社会初期，是为适应古代国家的外交交往、宗教和商业旅行、帝王和贵族巡游等活动的要求而产生的。

在西方，客栈作为一种住宿设施虽然早已存在，但真正流行却是在 12 世纪，盛行于 15—18 世纪。当时，虽然欧洲许多国家如法国、瑞士、意大利和奥地利等国的客栈已相当普遍，但以英国的客栈最为著名。

早期客栈具有以下特点。

（1）一般规模都很小，建筑简单，设备简陋。

（2）仅提供简单食宿及车马等交通工具停放场所，无其他服务。

（3）接待对象较为单一。

（4）房租低廉。

（5）选址明确，一般坐落在市镇中心和马车站、道路边。

2. 豪华饭店（大饭店）时期（18 世纪末至 19 世纪末）

18 世纪近代产业革命的到来使西欧、北美等地相继进入工业化发展时期，并形成

了大众化的消费社会。随着资本主义经济和旅游业的产生与发展，旅游开始成为一种经济活动，专为上层统治阶级服务的豪华饭店应运而生。

在欧洲大陆上出现了许多以“饭店”命名的住宿设施。无论是豪华的建筑外形还是高雅的内部装修，无论是奢华的设备、精美的餐具还是服务和用餐的各种规定形式，都是前王公贵族生活方式商业化的结果。饭店与其说是为了向旅游者提供食宿，不如说是为了向他们提供奢侈的享受，所以人们称这段时期为豪华饭店时期（又叫大饭店时期）。

豪华饭店具有以下特点。

（1）规模宏大，建筑与设施豪华，装饰讲究。

（2）饭店内部分工协作明确，对服务工作和服务人员要求十分严格，讲究服务质量。

（3）经营不求盈利。饭店投资者、经营者的根本兴趣是取悦上流社会或炫耀自己的实力，扩大社会声誉，所以往往不计投资和经营成本。

（4）接待对象定位于王公贵族、社会名流等有钱有地位的上层人士。

豪华饭店是为适应产业革命带来的经济飞跃发展需要而产生的，它已经具有现代饭店的雏形，但这一时期的饭店主要为王室、贵族、富豪和社会名流服务，大量商务旅行者没有资格入住，因此，这一时期饭店业尚未进入商业化发展阶段。

3. 商业饭店时期（20 世纪初至 20 世纪 50 年代）

商业饭店时期，是指从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代末约 50 年的发展时期，这是饭店发展的重要阶段，从各方面奠定了现代饭店发展的基础。

随着商品经济的发展，资本主义制度的建立和扩张，国际市场的开辟，现代交通工具的运用，商务旅游者的数量急剧增长。豪华大饭店对大多数旅游者来说过于奢华，为适应这一形势的变化，专为商务旅行者或一般中产阶级旅行者设计的饭店便应运而生。

商业饭店具有以下基本特点。

（1）规模较大，设施设备完善，服务项目齐全，讲求舒适、清洁、安全和实用，不追求豪华与奢侈。

（2）实行低价格政策。

（3）饭店经营者与拥有者逐渐分离，以盈利为目的。

（4）饭店管理逐步科学化和效率化。

（5）主要以接待商务客人为主。

商业饭店时期是世界各国饭店最为活跃的时代，是饭店业发展的重要阶段。这一时期饭店业最终成为以大众为服务对象的产业，从各个方面奠定了现代饭店业的基础。

4. 新型饭店时期（20 世纪 50 年代至今）

第二次世界大战后，随着世界范围内的经济复苏和繁荣、人口迅速增长、科学技术的进步，交通条件大为改善，为人们外出旅游创造了条件。同时，劳动生产率的提



高，使人们可自由支配的收入增加，导致世界上出现了国际性的大众化旅游。旅游者对外出旅游和享受饭店服务的需求迅速扩大，加快了旅游活动的普及和世界各国政治、经济、文化等方面交往的频繁化。这种社会的变化促使饭店进入现代饭店时期。

现代饭店具有如下主要特点。

（1）接待对象更加大众化，饭店的客源不仅仅是商务旅游者，还包括日益增多的观光旅游者。

（2）市场需求的多样化引起饭店业的不断变化，饭店功能也日益多样化，经营方式更加灵活。

（3）饭店业的高利润加剧了市场竞争，使饭店与其他行业联合或走向连锁经营、集团化经营的道路。

（4）现代科学技术革命和科学管理理论的发展，使现代饭店管理日益科学化和现代化。

【知识小链接】

世界饭店设施与技术发展

时　间	饭店设施与技术发展
1846 年	中央供热系统
1859 年	蒸汽客梯
1881 年	电灯系统
1907 年	客房电话系统
1927 年	客房收音机系统
1940 年	饭店空调机系统
1950 年	电梯
1958 年	客房电视机
20 世纪 70 年代	电动收款机、电动钥匙系统、彩色电视、信息灯、计算机房态显示系统、免费电话预订系统
20 世纪 80 年代	客房内电影系统、饭店管理系统、客房内办理离店系统
20 世纪 90 年代	客房内个人计算机系统、电话计费系统、饭店业全球预订系统
2000 年	饭店计算机预订系统

1.3.2 中国饭店业的发展史

中国是文明古国，也是世界上最早出现饭店的国家之一。远在 3000 多年前的殷商时期，就已经出现了官办的“驿站”。驿站是中国历史上最早的官办设施。



1. 古代饭店业

中国饭店设施主要有驿站、迎宾馆等。在长达3000余年的历史长河中，中国古代旅馆在称谓上出现了“馆”、“驿”、“舍”、“店”四大类几十种名称或字号。

如滇西北现存明代客栈及河北怀来的鸡鸣驿等，是我国现存规模最大，保存最为完好的中国古代驿站。

2. 近代饭店业

中国近代由于受到外国帝国主义的入侵，沦为半殖民地半封建社会。但是，饭店业除有传统的旅馆外，还出现了西式饭店和中西结合式饭店。

1）西式饭店

西式饭店是20世纪初外国资本侵入中国后兴建和经营的饭店的统称。这类饭店规模宏大、设备先进、装饰华丽，管理人员均来自英、法、德等资本主义国家，接待对象主要以来华外国人为主，也包括当时中国上层社会人士及达官贵人。

2）中西结合式饭店

西式饭店的大量出现，刺激了中国民族资本向饭店业投资。因而从民国开始，各地相继出现了一大批具有“半中半西”风格的新式饭店。这些饭店在建筑式样、设备、服务项目和经营方式上都受到了西式饭店的影响，而且在设备设施、服务项目、经营体制和经营方式上也效仿西方饭店的模式。饭店内高级套间、卫生间、电灯、电话等现代设备，餐厅、舞厅、高档菜肴等应有尽有。饮食上除了中餐以外，还以供应西餐为时尚。这类饭店的经营者和股东，多是银行、铁路、旅馆等企业的联营者。中西式饭店将输入中国的欧美饭店业的经营观念和方法与中国饭店经营环境的实际相融合，成为中国近代饭店业中引人注目的部分，为中国饭店业进入现代饭店时期奠定了良好的基础。

3. 现代饭店业

中国现代饭店业的发展历史不长，但速度惊人。自1978年我国实行改革开放以来，大力发展旅游业，为我国现代饭店业的兴起和发展创造了前所未有的良好机遇。在行业规模扩大，设施质量提升的同时，国内饭店业的经营观念也发生了质的变化，经营管理水平得到迅速提高。从1978年至今，国内饭店业大体经历了4个发展阶段。

（1）第一阶段（1978—1983年）。由事业单位招待型管理走向企业单位经营型管理。这一时期的饭店，大部分是事业型单位，是从以前政府的高级招待所转变而来的。在财政上实行统收统支、实报实销的制度，基本上无须上缴利润，没有任何风险。

（2）第二阶段（1984—1987年）。由经验型管理走向科学型管理。1984年，中国饭店在全行业推广北京建国饭店的科学管理方法，通过开展百家饭店学“建国”活动，使我国饭店业走上了与国际接轨的科学管理的轨道，这是国内饭店业在发展中迈出的第二步。

（3）第三阶段（1988—1994年）。进入国际现代化管理新阶段。吸纳国际上的通行做法，推行星级评定制度，使国内饭店业进入国际现代化管理新阶段。1988年9



月，经国务院批准，国家旅游局颁布了饭店星级标准，并开始对旅游涉外饭店进行星级评定。饭店有了星级，既可以为客人选择饭店提供依据，也可以使饭店按照星级标准向客人提供服务。

【知识小链接】

涉 外 饭 店

十一届三中全会以后，随着我国工作重心的转移和改革开放政策的实施，大量境外客人涌入内地。为了接待境外客人，适应他们旅行和生活的需要，我国境内出现了一批以接待境外宾客为主、区别于国内一般饭店的现代化境外饭店，习惯上也被称为旅游饭店（Tourist Hotel）。

涉外饭店设施设备档次较高、服务项目齐全、服务质量较好，同时这些饭店的消费水平高，国内一般消费者难以承受，因此，其主要接待对象是境外客人。

涉外饭店主要包括星级饭店和旅游涉外定点企业。原则上，一般饭店旅馆不能接待境外客人，只有星级饭店和旅游涉外定点企业才能接待境外客人，这就是旅游饭店的涉外性。

中国加入WTO后，“旅游涉外饭店”被“旅游饭店”取代，并按照国际惯例明确了旅游饭店的定义。

（4）第四阶段（1994年至今）。20世纪90年代以来，国际上许多知名饭店集团纷纷进入中国饭店市场，引导国内饭店业向专业化、集团化、品牌化、标准化的方向发展。

1.4 中国饭店业的现状与发展趋势

1.4.1 中国饭店业的现状

1. 饭店数量急剧增加

20多年来，我国饭店业的发展经历了20世纪80年代中期和1994年至今两个大建饭店的高潮时期。饭店建设报批渠道众多，饭店数量急剧增加。

2. 地区发展不均衡

地区发展不均衡主要表现为质与量的东高西低，东部地区拥有的住宿设施总量和档次及营业收入明显高于中部和西部地区。

3. 饭店的产业结构欠合理

饭店产业结构欠合理主要表现为两大一小，即国有饭店和中高档饭店所占比例大，经济型饭店所占比例小。

4. 饭店的经营业绩参差不齐

饭店的经营业绩参差不齐主要表现为外资、港澳台合资饭店经营效益明显高于其他类型饭店，规模大的饭店高于规模小的饭店。

5. 国际化程度低

国际化程度低主要表现为国内饭店国际竞争力相对较弱，品牌效益不佳，在全球饭店排名较靠后。

1.4.2 中国饭店业的发展趋势

1. 饭店发展的可持续化

目前，在饭店业的发展过程中存在着很大的浪费，考虑到社会和顾客的长期利益，饭店将逐步走上一条可持续发展的道路。它要求饭店企业在发展过程中，应具备强烈的社会意识和环保意识，充分考虑到顾客、饭店、员工、社会等各个方面的利益，将饭店利益、顾客利益与整个社会的长期利益作为饭店发展的最终目标。可持续发展对于饭店行业来说，既是一种趋势，也是一种社会责任。

2. 饭店产品的特色化

所谓特色化服务模式，就是饭店为迎合消费者日益变化的消费需求，以针对性、差异性、个性化、人性化的产品和服务来赢得市场的服务模式。切实贯彻订制化服务模式，就要求饭店应深入细分客源，根据自身的经营条件选准客源市场中的一部分作为主攻对象，通过建立科学的客史档案，灵活提供各种“恰到好处”的服务，并以其独特的主题形象深入人心，在充分理解顾客需求、顾客心态的基础上，用心追求极致服务，和顾客建立一种稳定的、亲近的关系。

【知识小链接】

挑战传统——千奇百怪的特色饭店

在所有的传统教科书中，关于饭店构成要素的定义中第一条就是：饭店必须依托于具体的建筑形式而存在。于是长久以来，人们也习惯性地将饭店建筑理解为传统的建筑形式。

但事实上，世界上还有许多与传统建筑模式大相径庭的饭店，因为其别出心裁而深受顾客喜爱。

飞机餐馆。西欧有位饭店投资商以很低的价格买下了一架报废的旧客机，然后聘请专业技师将飞机外表油漆一新，使之崭新如初，并将其内部改造成为一个颇具规模的餐厅。餐厅停靠在一座特制的高平台上，从地面上看，就像飞行在空中一样。所有的服务员都接受了系统的空姐培训，又能提供专业的餐饮服务，经理们则穿着机长的制服来回巡视。



水下饭店。美国的米特饭店建设在一艘退役的大船上。船底部分进行了大型改造，安装了许多特制的防压玻璃。船底被改造为客房，安放了近50个铺位。游客们进入水下，可以尽情地观赏各种海底景色和珍稀鱼种，奇妙之极，美不胜收。开业后，预约的客人越来越多，铺位的租金也水涨船高，居然达到了每晚5000美元。

酒桶饭店。日本的“酒桶饭店”从外表看就像一个硕大的啤酒桶，在大街上特别抢眼。酒桶里面分为几层，人们从桶底进入，可以在里面开怀畅饮，尝尝泡在酒桶里喝酒的滋味；也可以打开桶壁观赏外界风光，半醉半醒地眺望夜空。

井中旅馆。非洲的马里拥有许多奇特的自然资源，但由于气候实在太炎热，旅游者只能望而却步。于是马里政府投资修建了许多“井中旅馆”。旅馆位于地下30米深处，出口颇像一口井。人们在旅馆里过着“井底之蛙”的日子，气温低时可以出来欣赏马里独特的自然风光，气温高时又缩回井底。

3. 饭店管理的人性化

在21世纪的今天，人才不仅是生产要素，更是企业宝贵的资源，尤其是饭店，其产品和服务质量的决定因素在于人的资源。因此，饭店应更多地采用人本管理使员工与企业的关系密切。人本管理的最终目的不是规范员工的行为，而是要在饭店内部创造一种员工自我管理、自主发展的新型人事环境，充分发挥员工潜能。

4. 饭店营销网络化

营销网络化是指饭店在开展营销活动时，要综合利用“关系网络”和“互联网络”，全方位构建饭店的营销网络。“关系网络”营销区别与原先的营销方式，较好地考虑了中国国情，将营销的重点转移到如何吸引更多的宾客重复使用或购买饭店的产品或服务。它注重巩固饭店与宾客的关系，以建立长期的交易关系作为营销的目标。

5. 饭店市场品牌化

在全球经济一体化的大背景下，国际上拥有著名品牌的饭店集团开始大量登陆中国饭店市场，中国饭店业将进入品牌竞争的时代。品牌竞争是以客人的满意度、忠诚度和饭店的知名度、美誉度为核心的竞争，其关键是如何抓住消费者心理，打动消费者，把自己的品牌根植于消费者的心目中。所以，品牌竞争实际上就是通过消费者的满意最大化达到市场份额和经济效益的最大化。

品牌竞争要求饭店必须增强品牌意识，注重品牌的设计和推广，以独特、新颖、鲜明的形象作为品牌竞争的标识，以灵活多变的公关宣传作为品牌拓展的手段，以合理的价格作为品牌含金量的尺度，以深厚的文化底蕴作为品牌的生命，从而在消费者心中确立饭店的品牌形象。

【知识小链接】

未来的酒店客房

近年来，世界酒店业日益感到来自旅游者和新技术的双重压力——如何使酒店业更加适应旅游者的需求和科技的发展。双重压力是21世纪酒店业最重要的课题之一。作为世界最负盛名的旅游院校之一，“美国休斯敦大学希尔顿酒店和餐饮管理学院”一直致力于研究符合酒店市场发展新趋势的产品。由于拥有一家提供全套服务的希尔顿酒店，该学院可以十分方便地试验与评估各种新的酒店技术，并随时了解住店客人的感受和建议。现在他们正在其酒店内设计安装3套“21世纪的酒店客房”虚拟现实、生物测定、“白色噪声”等先进技术，将赋予酒店客户传统的“舒适”、“安全”等标准以全新的含义。著名酒店专家、希尔顿学院院长介绍说，持续的科技进步和酒店业日益普遍使用的“常住客计划”使21世纪的酒店客房更趋向于由客人设计而不是酒店来设计。由于“常住客信息库”已经记录了每位客人的喜好，新的客房程序将与信息库配合运作，从而使以下产品和技术在“未来客房”中成为可能。

（1）光线唤醒。由于许多人习惯根据光线而不是闹铃声来调整起床时间，新的唤醒系统将会在客人设定的唤醒时间前半小时逐渐增强房间内的灯光，直到唤醒时刻的灯光亮得像白天一样。

（2）无匙门锁系统。以指纹或视网膜鉴别客人身份。

（3）虚拟现实的窗户。提供由客人自己选择的窗外风景。

（4）自动感应系统。指光线、声音和温度都可以根据每位客人的喜好来自动调节。

（5）“白色噪声”。客人可选择能使自己感到最舒服的背景声音。

（6）客房内虚拟娱乐中心。客人可在房间内参加高尔夫球、篮球等任何自己喜爱的娱乐活动。

（7）客房内健身设备。以供喜爱单独锻炼的客人使用。

（8）电子控制的床垫。可使不同客人都得到最舒适的床上感受。

（9）个性化食谱。指营养学家根据客人身体状况专门设计的食谱。

针对未来的旅游者需求，特别是针对美国10年后将有一半以上的人口超过65岁这一新形势，客房将被设计得更适合老年人，如触摸式、可调节的灯光，更方便使用的把手，更好的沐浴设备等。

总之，“未来客房”的目标是尽量满足所有客人（即指不同的旅行目的（商务或度假）、不同的年龄、不同的健康状况、不同的职业）对客房的要求。



1.5　饭店集团

1.5.1　饭店集团的概念

饭店集团又称连锁饭店或饭店联号，是指饭店集团公司在本国或世界各地拥有或控制两家或两家以上的饭店，这些饭店采用统一的名称、标志，统一的经营管理方式，统一的管理规范和服务标准，联合经营形成的系统。

饭店集团的内涵主要包括以下 3 点。

（1）集团一般拥有属于本身的产权饭店，有其经营管理权。从概念上说，饭店集团和饭店管理公司有一定的区别。饭店集团拥有属于自身产权的饭店；而饭店管理公司是以其特有的专业技术管理人才向饭店输出管理，不一定有属于自己产权的饭店。

（2）饭店集团采用统一的经营管理。它包括使用统一的名称、标志，统一的经营程序、管理水平，统一的操作程序和服务标准，便于饭店统一营销和统一管理，便于形成品牌和进入市场推广。

（3）饭店集团是饭店的联合经营体。各饭店之间可实行联合促销、联合培训、管理输出，同时可互荐客源、互为预订等。

1.5.2　饭店集团的产生

世界上最早的饭店集团是成立于19 世纪末的里兹集团，它发源于欧洲的各大城市，随后扩展到开罗、约翰内斯堡、纽约等地。1907 年，美国的里兹公司将特许经营权出售给饭店，由此出现了世界上第一家饭店集团。

但是，在 20 世纪初，饭店集团的组织形式还处于萌芽状态。当时，世界上最大的饭店业主是被誉为“现代饭店之父”的斯塔特勒，他是最早建立现代化饭店联合公司的先驱者之一，从 1901 年他建成第一座饭店起，随后便发展成为拥有十几家饭店的连锁公司。连锁公司按照统一的标准管理饭店，不论到波士顿或是纽约，只要住进斯塔特勒饭店就可以保证享受到统一的服务。连锁公司集中采购，控制成本，开发市场，提高饭店集团的经济效益。连锁公司旗下的饭店都有统一的品牌、统一的风格、统一的规模。不过由于两次世界大战的发生，减缓了饭店集团的发展速度。

20 世纪二三十年代，美国经济危机所带来的大萧条导致大量的饭店破产，不动产价格急剧下跌，此阶段一些饭店联号用低廉的价格购买了高质量的饭店，获得了迅速发展的机会。到第二次世界大战结束前，斯塔特勒、希尔顿、喜来登等主要饭店联号占据了绝对的优势。

20 世纪 50 年代前后，饭店集团扩张的基本方式是利用合同管理和特许经营方式。例如，饭店业主希尔顿不愿意在美国以外的市场拥有饭店不动产，所以，其饭店联号的第一家海外饭店就采用了管理合同的方式。假日饭店联号是在 20 世纪 50 年代才成立的，但采用的是特许经营的扩张方式，其管理合同和特许经营不用在不动产上投入大量资金而又能获得较高的利润，因而成为国际饭店集团扩张的基本方式。

20 世纪六七十年代，出现了一种只提供单纯的管理服务的组织形式——独立饭店管理公司。由于只提供单纯的管理服务，不提供品牌、营销、预订等服务，于是，被独立的饭店管理公司管理的饭店只好同这一饭店管理公司联系密切的某个饭店联号另外签订特许经营合同，使用其品牌和预订系统。20 世纪 70 年代后期，出现了一批以营销和销售服务为主的松散型饭店联合体，即饭店联盟。联盟向饭店提供联号的某些优势，成员加入联盟所付的费用远远低于采用特许经营方式加入饭店联号的费用。

20 世纪 90 年代，全球饭店集团开始以收购兼并为主要形式的整个扩张活动，出现了大批规模庞大、拥有完整的品牌系列、从事多样经营的巨型饭店集团。目前，世界饭店也在一定程度上被这些巨型饭店集团所控制。进入 20 世纪 90 年代后期，国际饭店集团开始向亚洲、东欧、拉丁美洲等地区发展，大型饭店集团跨国经营所涉及的国家范围不断扩大，形成饭店集团全球发展的雏形。当今饭店集团化发展已经进入了一种前所未有的新阶段。

1.5.3 饭店集团的经营方式

这里所讲的经营方式实际上是企业经营权交易的结果。国际饭店集团一般采用以下 5 种经营形式进行规模扩张。

1. 直接经营

直接经营的形式是饭店集团所采用的最基本的做法，指饭店集团直接投资建造饭店或购买、兼并饭店，然后由饭店集团直接经营管理的形式。在这种形式下，饭店集团既是各饭店的经营者又是拥有者。

一般来说，饭店集团通常都会拥有若干饭店的所有权并直接经营，作为饭店扩张的后盾，并在此基础上采取其他各种经营形势，逐步扩大集团的规模。在具体的实施过程中，由于受到资金、土地、人才和经营风险等各方面因素的制约，饭店集团要想通过直接经营形式快速扩张通常是比较困难的。

2. 管理合同

管理合同是指饭店管理公司将饭店集团的联号、品牌、训练有素的管理人员以及本集团的预订网络等作为资源，投入到饭店的经营管理之中。一般来说，饭店集团指派包括总经理在内的各部门主要管理人员，根据集团既定的经营决策、管理方法、操作规程负责饭店的日常管理活动，以保证达到该集团所确立的服务水平和风格特色。如果是新建的饭店，饭店集团通常还派人担任工程顾问，并负责物资设备采购、人员招聘和培训等开业前的准备工作。希尔顿、喜来登、万豪等世界知名饭店集团都不同程度地采用了管理合同的方式。

3. 特许经营

特许经营即饭店集团向其他饭店让渡特许经营权，允许受让者使用该集团的名称、标志、加入该集团的广告推销和预订网络，成为其成员。特许权让渡者还在可行性研究、广告宣传、地点选择、资金筹措、建筑设计、人员培训、管理方法、操作规



程和服务质量等方面给予指导和帮助。一般来说，受让者向饭店集团支付特许权让渡费、特许权使用费及广告推销费用作为报酬，但饭店所有权和财政上保持独立，不受饭店集团控制，这是最常见的饭店集团扩张的形式之一。

由于特许经营网络的发展，越来越多的独立业主加入特许经营的行列，同时，一些以其他管理形式为主的饭店集团也开始采用特许经营形势，如万豪集团在 20 世纪 80 年代的主要扩张手段是建造新饭店、收取管理酬金等，经历了一段供给过剩的萧条期后，万豪集团在 20 世纪 90 年代开始转向特许经营领域。

4. 租赁经营

租赁经营是指饭店集团通过支付给业主租金的方式租赁饭店。租赁的范围包括业主的饭店、建筑物、设备家具以及土地等。租金的支付方式包括支付定额租金、以收入或利润分成作为租金。若采用按期缴纳定额租金的方式，合同中必须写明固定资产的更新改造费用、财产税、火灾保险费用等由谁承担；若采用分享经营成果的租赁费方式，一般按营业收入或利润的一定百分比，或两者各占一定的百分比之和支付租金，但应加上最低租金限额的保障条款。

5. 饭店联合组织

饭店联合组织由多个独立的饭店组成，各饭店拥有独立的所有权与经营权，只在营销等方面进行联合，因此，只需支付使用预订系统和相关服务的费用。他们一般使用同一公认的标识和订房系统，推行统一的质量标准，也常常统一进行广告宣传，以此与其他饭店集团相抗衡，是一种较为松散的集团形式。随着饭店全球预订系统的开通和网络技术的发展，越来越多的独立饭店加入国际饭店联合组织中，以求在竞争中生存和发展。

1.5.4 世界饭店集团概况

1. 法国

（1）雅高。其总部设在巴黎，号称拥有最多客房的集团。旗下的饭店品牌主要有 Sofitel/索菲特、Novotel/诺富特、Mercure/美居、Ibis/宜必思等。

【知识小链接】

雅高酒店集团

法国雅高酒店集团，是全球最大的酒店集团之一（雅高法语意为“和谐”）。雅高集团旗下共有 14 个品牌，其中 7 个核心品牌是：索菲特、诺富特、美居酒店、雅高套房饭店、宜必思饭店、一级方程式汽车旅馆、红屋顶旅馆等，以其高品质的设施和全面周到的服务获得极高声誉。

（2）富豪国际酒店集团。为法国航空公司的属下机构。

2. 英国

洲际国际酒店集团。旗下的饭店品牌主要有：Inter-Continental/洲际酒店及度假村、Crowen Plaza/皇冠假日酒店及度假村、Holiday Inn/假日、Holiday Inn Express/至选假日等。

【知识小链接】

洲际国际酒店集团

洲际国际酒店集团，是亚太地区及全球最大并拥有最多酒店品牌的酒店管理公司。在100多个国家里拥有、运营及管理的酒店有3500多家。酒店客房超过54.5万间。其旗下的主要酒店品牌包括洲际酒店和度假村、皇冠假日酒店和度假村、假日酒店和度假村，以及快捷假日酒店等。

在亚太地区，洲际酒店集团在23个国家经营160多家酒店。洲际酒店集团是一家英国公司，每年接客量超过1.5亿人次，是以为旅客提供客房为主，并拥有有限餐饮设施的酒店集团。

3. 瑞士

瑞航管理有限公司。为瑞士航空公司属下机构。

4. 德国

凯宾斯基。德国凯宾斯基饭店股份有限公司创立于1897年，是欧洲历史最悠久的豪华饭店管理公司，总部在瑞士，以单一五星级Kempinski/凯宾斯基品牌形式发展。

【知识小链接】

凯宾斯基国际饭店集团

凯宾斯基国际饭店集团，始建于德国，已有100多年的历史，是传统的欧式饭店的典型代表。凯宾斯基饭店集团大多坐落于风景优美、令人向往的城市。在经营上，凯宾斯基饭店集团的理念，是“充分满足客人”。为了充分满足客人的需要，凯宾斯基推出了“金钥匙”全能服务项目。

5. 美国

（1）万豪国际酒店集团。旗下的饭店品牌主要有JW Marriott/JW万豪、Marriott/



万豪、Renaissance/万丽、Courtyard by Marriott/万怡、MEA/万豪行政公寓、Ramada/华美达、Ritz-Carlton/里兹-卡尔顿等。

【知识小链接】

万豪国际酒店集团

万豪国际酒店集团，是全球首屈一指的国际酒店管理公司。万豪在美国和其他69个国家及地区拥有2800多个业务单位。万豪国际集团的总部设于美国首都华盛顿，雇用约128000名员工。其2003年度的财政营业额达90亿美元。

（2）喜达屋集团。旗下的饭店品牌主要有 St Regis/瑞吉、Westin/威斯汀、Sheraton/喜来登、Four Points by Sheraton/福朋等。

（3）凯悦国际酒店集团。旗下的饭店品牌主要有 Grand Hayatt/君悦、Regency Hayatt/凯悦、Park Hayatt/柏悦等。

【知识小链接】

凯悦国际酒店集团

凯悦国际酒店集团，是目前世界上最大的私人酒店公司，也是国际最著名的酒店管理集团之一。凯悦国际酒店集团管理着位于亚太、欧洲、中东、非洲及拉丁美洲的85家豪华酒店。自1957年第一家凯悦酒店在美国洛杉矶开业，经过40余年的发展，凯悦的酒店总数达到208家，为商务及休闲旅客提供理想居所及高质素的服务。

（4）温德姆国际集团。旗下的饭店品牌主要有 Days Inn/戴斯、Hoeard Johnson/豪生、Super8/速8等。

【知识小链接】

温德姆国际集团

温德姆饭店集团，原名圣达特集团，是世界上首席的服务业销售公司；世界财富500强之一；全美50强企业之一；经营范围主要包括：旅游服务业——在酒店方面中的9个全美知名品牌，在全世界拥有6000余家酒店，超过55万间客房；它在全球100多个国家和地区管理着3500多个分支度假酒店；圣达特集团公司注重其所拥有的这些知名品牌在国际市场上的开拓，并发挥集团优势，利用各服务业的行业互补，使其更具竞争力。

（5）卡尔森集团。旗下的饭店品牌主要有 Regent/丽晶、Redisson/丽笙等。

（6）希尔顿酒店集团。旗下的饭店品牌主要有 Coonrad/康拉德、Hilton/希尔顿、Scandic/斯堪的克等。

【知识小链接】

希尔顿酒店集团

希尔顿国际酒店集团，为总部设于英国的希尔顿集团公司旗下的分支，拥有除美甲外全球范围内“希尔顿”商标的使用权。美国境内的希尔顿酒店则由希尔顿酒店管理公司拥有并管理。希尔顿国际酒店集团经营管理着 403 家酒店，包括 261 家希尔顿酒店，142 家面向中端市场的“斯堪的克”酒店，以及与总部设在北美的希尔顿酒店管理公司合资经营的、分布于 12 个国家的 18 家“康拉德”（亦称“港丽”）酒店。它与希尔顿酒店管理公司组合的全球营销联盟，令世界范围内双方旗下酒店总数超过 2700 家，其中 500 多家酒店共同使用希尔顿的品牌。

（7）最佳西方集团。旗下的饭店品牌是单一的 Best Western/最佳西方。

（8）精品国际集团。旗下的饭店品牌主要有 Comfort，Quality，Clarion，Sleep Inn，Econo Loddge，Rodeway Inn，Main Stay Suits。

【知识小链接】

最佳西方国际酒店管理集团

该集团的前身，是拥有 23 年管理经验的旅馆业主 Guertin 于 1946 年建立的“最佳西方汽车旅馆”。该旅馆最初是作为饭店向旅游者推荐住宿设施的联系渠道，主要通过前台接线员进行电话联系。

集团经营特色及现状，就单个品牌而言是世界第一大的酒店集团。

有特色才能出新、有特色才能发展。在当今世界饭店业处于激烈竞争的同时，最佳西方国际酒店集团在 50 多年的时期里迅速成长为世界第一大的饭店品牌，是因为它具有其他饭店无可比拟的独特优势。



6. 加拿大

四季集团。旗下的饭店品牌为单一的高端饭店品牌 Four Sensons/四季。

7. 新加坡

富丽华国际酒店管理集团。

【知识小链接】

富丽华国际酒店管理集团

富丽华国际酒店管理集团（Furama Hotels International Management）是一家总部设在新加坡的酒店管理公司，在亚太地区多个国家的主要城市管理不同级别的酒店物业，包括新加坡、中国、印度尼西亚及澳大利亚，并与北美地区多家酒店有管理关系。

新加坡富丽华早在 20 世纪 80 年代，就响应中国政府号召，投身于中国大陆地区的酒店发展事业，分别在广州和北海投资建成广州富丽华大酒店（四星）和北海富丽华大酒店，积极为华人事业做出贡献。

新加坡富丽华专长于四星级酒店管理，其高水平的管理和以顾客为中心的经营理念，努力塑造出一个独具特色的四星级酒店品牌。

8. 日本

（1）日航集团。旗下饭店主要有日航国际酒店（Nikko Hotels International，NHI）和日航城市酒店（Hotel JAL City，HJC）两个品牌。经营的酒店数量为 67 家，共计 21406 间客房。

（2）全日空酒店集团。

【知识小链接】

全日空酒店集团

全日空酒店（Ana Hotel）是全日本空中运输（Ana）的酒店部门子公司，负责 ANA 酒店和度假酒店的经营，实际上各酒店除了直营（或全日空集团公司经营）外，还有由独立加盟连锁公司经营与单纯业务提携之分。现在与日航酒店同样以日本国内为发展中心。2007 年与 IHG-洲际酒店合作成立 IHG-Ana。

1.5.5 中国较知名的饭店集团情况

1. 香港特别行政区

(1) 香格里拉酒店集团。集团总部设在香港，旗下的饭店品牌主要有 Shangra-La/香格里拉、Traders/商贸等。

【知识小链接】

香格里拉酒店集团

香格里拉酒店集团以香港为大本营，今日已是亚太地区最大的豪华酒店集团，且被视为世界最佳的酒店管理集团之一。集团的47家酒店遍布在亚洲和中东地区的主要城市及大部分度假胜地。其中7家为商贸酒店，是香格里拉酒店集团的另一酒店品牌。

(2) 半岛集团。集团总部设在香港，旗下的饭店品牌为单一的高端饭店品牌 The Peninsula Hotels/半岛。

(3) 海逸酒店集团。旗下主要品牌为 Harbor Plaza/海逸国际酒店。

(4) 利园集团。

【知识小链接】

利园国际酒店集团

利园国际酒店集团是改革开放初期最早进入中国大陆旅游酒店业的国际酒店集团，主要致力于高、中档商务酒店的策划、顾问及日常经营管理。利园国际酒店集团与国际、国内多家酒店业、国际投资集团、投资基金、商业银行有密切的往来和合作，参与了上百家境内外酒店投资分析和经营管理工作。

2. 中国内地

1) 安徽古井酒店（集团）有限责任公司

【知识小链接】

古井酒店（集团）有限责任公司

古井酒店（集团）有限责任公司，系古井集团的全资子公司，是一家以酒店业为龙头，涉足商业、旅行业、广告业的国有大型集团企业。目前公司拥有十家成员企业、2000余名员工、15多亿元资产。



2）北京首旅建国酒店管理有限公司

【知识小链接】

首旅建国酒店管理有限公司

首旅建国总部设在北京，并在香港设有办事处。管理客房2万间，就职员工过万人。

首旅建国所管理的酒店定位于中高档商务酒店及度假酒店，致力于提升品牌核心竞争力和品牌内涵。

“为顾客提供高质量的服务，创造宾至如归的体验”是首旅建国始终如一的追求。

“建国酒店”是首旅建国精心打造的商务型酒店品牌。宽敞明亮的厅堂；功能强大的商务中心；24小时商务秘书；现代化的会议设施；一站式服务的会务专员，充分满足您的个性化的需求。装饰简洁，色调淡雅的客房温馨舒适。高速宽带、超大保险箱和不间断电源等超值服务，让您的商务之旅更加轻松自如。24小时送餐服务，时尚的健身中心让您置身都市绿洲，感受建国关怀。

“都市绿洲、自在建国”将是我们和客人共同追求的理想境界。首旅建国真诚期待您的到来。

3）北京国宾友谊国际酒店管理公司

【知识小链接】

北京国宾友谊国际酒店管理公司

北京国宾友谊国际酒店管理公司是一家以接管酒店、输出管理、培训酒店管理人才为主营业务的综合性国际酒店管理公司。公司成立于2002年9月，由北京中实集团和友谊宾馆集团共同组建。友谊宾馆集团在全国各大城市拥有连锁酒店达20余家。在首都北京，国宾友谊国际酒店管理公司有两家旗舰式酒店：国宾酒店和北京友谊宾馆。

4）河南中州国际集团管理有限公司

【知识小链接】

中州国际集团管理有限公司

中州国际集团，成立于2001年10月，是一家投资酒店管理的专业公司，旗下



拥有五星级酒店、中州快捷酒店、中州国际旅行社、中州商务酒店等著名酒店管理品牌，总部位于郑州市金融贸易中心。集团核心产业为酒店业，投资和管理酒店100余家，客房一万余间，遍布河南、北京、河北、江西、山西、安徽、江苏、上海、海南等省市，是中国中西部地区规模最大、实力最强的酒店管理集团。

集团同时与世界规模最大的英国洲际集团、世界排名第三的法国雅高集团两大国际著名酒店集团合作。

5）海航酒店集团

【知识小链接】

海航酒店集团

海南海航国际酒店管理有限公司，简称海航酒店集团。是海航集团旅游板块重要成员之一，是世界饭店集团300强、中国最具竞争力民族酒店品牌之一、中国最佳酒店管理集团公司之一。

海航酒店集团所辖企业包括：海航酒店控股集团有限公司、海航酒店（集团）有限公司、海南海航国际酒店管理有限公司及旗下49家成员酒店。2008年10月，海航酒店控股集团有限公司、海航酒店（集团）有限公司（简称酒店控股公司）及海南海航国际酒店管理有限公司（简称酒店管理公司）实行一体化运作，对内统称“酒店集团总部”。

6）上海锦江国际酒店（集团）股份有限公司

旗下主要品牌有：锦江、锦江都城、锦江之星等。

7）浙江开元国际酒店管理有限公司（旗下经营的单一饭店品牌为开元）

8）南京金陵酒店集团有限公司

南京金陵饭店集团有限公司是在原南京金陵饭店的基础上，经江苏省人民政府批准成立的国有独资公司。

本章小结

（1）饭店是旅游业的重要组成部分，是一个国家或地区旅游业发展和接待能力的重要标志，是创造就业和收入的重要场所。

（2）掌握饭店的概念、功能是我们认识饭店的前提，也可以为我们认识饭店的各个部门打下坚实的基础。



（3）学习饭店的分类，并对饭店的等级评定特别是我国饭店星级评定制度进行了详尽的说明。

（4）掌握世界饭店业及中国饭店业的发展史，学习中国饭店业的现状以及未来的发展趋势，可以让我们对饭店业的历史有较为清晰的认识。

（5）学习世界饭店集团的概念、经营方式，认识世界知名饭店集团。

思 考 题

一、单选题

1. 房价包括房租及一份美式早餐的是（　　）。

A. 欧式计价　　B. 美式计价　　C. 欧陆式计价　　D. 百慕大式计价

2. 饭店的根本内涵在于（　　）。

A. 生产产品　　B. 接待旅居　　C. 创造效益　　D. 城市窗口

3. 一个四星级的有 300 间客房的饭店内部组织形式一般是（　　）。

A. 直线制　　B. 直线职能制　　C. 事业部制　　D. 矩阵组织

4. 标准客房在 280 间的饭店称（　　）。

A. 小型饭店　　B. 大型饭店　　C. 中型饭店　　D. 超大型饭店

5. 中国有关部门对饭店采取星级制是在（　　）

A. 1993 年　　B. 1988 年　　C. 1998 年　　D. 1989 年

二、判断题

1. 饭店的规模大小、数量多寡，是一个国家或地区旅游接待能力的重要标志之一。（　　）

2. 商业饭店是专为上层统治阶级服务的饭店。（　　）

3. 星级标志来源于白兰地酒的等级。（　　）

4. 中国现代饭店业经历了 3 个发展阶段。（　　）

三、简答题

1. 什么是饭店？饭店的功能有哪些？

2. 简述饭店的分类及等级划分。

3. 简述饭店等级评定的依据。

4. 简述中国饭店业的发展史、现状以及发展趋势。

四、论述题

饭店集团有什么优势？其管理模式对中国饭店有何借鉴？请举例说明。

2

饭店管理理论

本章概要	饭店管理的基本含义	(1) 管理的定义 (2) 饭店管理的定义
	饭店管理的理论基础	(1) 古典管理理论阶段 (2) 现代管理理论阶段 (3) 现代管理理论的再思考阶段 (4) 全球化知识经济时代的管理变革阶段
	饭店管理的基本职能	(1) 计划职能 (2) 组织职能 (3) 领导职能 (4) 控制职能 (5) 协调职能
本章目标	(1) 掌握饭店管理的基本含义、内容 (2) 了解饭店管理基本理论的发展和演变 (3) 掌握现代饭店管理的职能与方法 (4) 学习饭店管理理论的新潮流在饭店管理中的实际应用	



人类的管理活动随着人类文明的产生而产生，在中国古代《道德经》、《孙子兵法》、《论语》等著作中都有管理思想的体现。但是，对管理理论科学的、系统的研究从近100多年才开始。随着经济的快速发展，为了适应社会、企业、顾客的需求变化，各种管理理论应运而生。饭店的管理也不例外。



人事部经理经常把招聘来的最佳人选提供给客房部，因此，人事部和客房部之间的两个经理的关系非常融洽。但是，前厅部经理却抱怨说："人事部提供的人选总是不尽如人意。"而人事部经理却矢口否认，并解释道："客房部经理知道部门间如何配合，而前厅部经理却办不到。他似乎只想凌驾于人，只想别人给他方便。当然他们都是为了工作，可处理问题的方式却不同。"

在任何一个组织中，同级管理人员之间的矛盾与竞争是存在的。每个部门都要努力完成自己的目标，又需要得到其他部门的支持与配合。组织内部的沟通，不仅需要在质量目标、职责权限等组织结构方面进行沟通，而且还需要人际关系方面的沟通。作为组织的领导者，应该给员工创造一种良好的企业文化氛围，培养员工之间良好的人际关系，从而带来组织经济效益的提升。

2.1 饭店管理的基本含义

饭店管理是一个过程，这个过程由管理者和管理对象共同完成。其中，管理者是决定因素，其具备了良好的素质，才能担负起管理职责。管理者对饭店实施管理，就必须明确饭店管理的内容和对象，了解并掌握饭店业务运转的规律，运用管理理论从饭店本身的业务特点和管理特点出发来解决实际问题。

2.1.1 管理的定义

美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈认为：管理就是通过别人使事情做成一种职能。

美国管理学家西蒙认为：管理就是决策。

管理学家穆尼认为：管理就是领导。

还有的学者认为管理就是沟通。

美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯博采众家之长，对管理给出以下定义：所谓管理（Management），是通过与其他人的共同努力，既有效率又有效果地把工作做好的过程。



2.1.2 饭店管理的定义及特征

1. 饭店管理的定义

饭店管理是指饭店管理者在了解市场需求的前提下，为了有效实现饭店的规定目标，遵循一定的原则，运用各种管理方法，对饭店所拥有的人力、财力、物力、时间、信息等资源进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总和。

饭店管理的概念表明了饭店管理的目的、手段、要素和职能。

(1) 饭店管理的目的。取得一定的社会效益和经济效益。

(2) 饭店管理的手段。就是饭店管理者在管理过程中要遵循一定的管理原则，把饭店管理的基础理论、原理等通过一定形式和方法转化为实际的运作过程，以提高饭店管理成效，达到饭店管理目标。

(3) 饭店管理的要素。就是指饭店所拥有的人力资源、财力资源、物力资源、时间资源和信息资源。

(4) 饭店管理的职能。就是计划、组织、指挥、协调和控制。

2. 饭店管理的特征

饭店是生产和销售服务的企业，其管理既有一般企业的共性，又有自身的特征，这些特征的形成来源于饭店产品的特点，主要表现为以下 3 点。

1) 生产流程管理的分散性

饭店客人的需求及消费的随机性很强，在饭店的活动轨迹是不固定的，这使得饭店生产流程显现出非线性的特点，每一个服务岗位和环节都是饭店产品的一道生产工序，但各个工序之间的上下关系却很难固定。每一个环节都可能成为饭店产品的关键点，一个点出现问题，就意味着整个产品的失败。

2) 管理对象的复杂性

一般企业人员的管理只针对员工而言，但饭店业是“人”的行业，对人员的管理既包括员工又包括宾客，二者必须同时兼顾。服务人员既是饭店产品的生产者，又是饭店产品的组成元素，管理的成功往往在于管理者能否激励和鼓励下属人员。而客人也是千差万别的，这种差异性也增加了服务的难度。

3) 管理协调的高难性

由于宾客需求五花八门，并且不断变化，随机性很强，饭店的管理制度、服务规范常常与客人的消费需求产生矛盾，员工的服务往往受宾客需求的支配，这也增加了协调的频率和难度。这一特点要求饭店管理必须善于发现宾客的个性需求，以个性服务为规范进行补充，对有效的接待方式方法进行研究和总结，从而提高协调的效率，化被动为主动，提高宾客的满意度。

2.2 饭店管理的理论基础

饭店管理是以管理学为基础，结合饭店的业务特点和管理特点而形成的一门独特



的学科。因此，饭店管理的理论是以管理学的理论、思想和饭店业务运转规律相结合而形成的。

饭店管理者要掌握现代饭店管理的原理和方法，必须了解各种管理的基础理论，善于从管理思想、理论的过程中吸收新理论和新方法。

2.2.1 古典管理理论阶段（20 世纪初至 20 世纪 30 年代）

这一阶段是管理理论形成的初始阶段，其侧重于从管理职能、组织方式等方面研究效率问题，对人的能力因素考虑很少或根本不去考虑。

1. 泰勒的科学管理理论

科学管理是 19 世纪末 20 世纪初在美国形成的。科学管理的产生是管理发展史中的重大事件，也是管理从经验走向科学的第一步。其创始人是被称为“科学管理之父”的美国人弗雷德里克·温斯洛·泰勒，他于 1911 年出版了《科学管理原理》一书，其研究范围主要是基层的作业管理。

【知识小链接】

弗雷德里克·温斯洛·泰勒生平简介

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor，1856—1915 年），科学管理理论（Scientific Management）的创始人。1856 年 3 月 20 日，泰勒出生于美国宾夕法尼亚州一个律师家庭，曾经是普通职工、工长、总技师、总工程师。1881 年开始进行“时间管理研究”；于 1883 年获机械工程学学位。1906 年，当选为美国机械工程学会会长，同年获宾夕法尼亚大学名誉科学博士学位。

泰勒研究和推广了工业企业的科学管理问题，并于 1911 年发表了《科学管理原理》一书。他首创的工业企业科学管理，受到当时欧美科学技术界和工商界的重视，被美国实业界誉为“科学管理之父”。

泰勒的科学管理理论的内容主要有以下几点。

（1）工作和工时研究。其目的主要在于为工人寻找科学、合理、有效的操作工具、程序和动作，使工人在不增加劳动强度的情况下，大幅度地提高生产效率。

（2）实行差别计件工资制。按照作业标准和时间定额，规定不同的工资率。对完成工作定额的工人，以较高的工资率计件支付工资；对没有完成定额的工人，则按较低的工资率支付工资。这样可以极大地调动工人完成工作的积极性。

（3）科学地选择和培训工人。泰勒认为，每个工人都有自身的特点，管理者应为员工找到他们最适合的工作，并对其进行培训，激励他们尽最大的力量来完成工作。

泰勒的科学管理方法的最大特点就是实行标准化管理，摒弃了传统的放任管理，主张一切管理都应从科学入手，从而开创了科学管理理论的新纪元。

2. 法约尔的一般管理理论

1916 年，和泰勒同时代的法国人亨利·法约尔，用《工业管理和一般管理》奠定了古典管理理论的基本框架。他侧重于从中高层管理者的角度去剖析具有一般性的管理，因而被称为“一般管理理论”。

【知识小链接】

亨利·法约尔生平简介

亨利·法约尔（Henri Fayol，1841—1925 年），1841 年出生于法国一家资产阶级家庭，1860 年毕业于圣艾蒂安国立矿业学院，毕业后进入法国一家采矿冶金公司，从此，他的一生就和这个公司联系在一起了。法约尔的一生可分为 4 个阶段。第一阶段是 1860—1872 年。在这 12 年间，他作为一个年轻的管理人员和技术人员，职位还不是很高，主要关心的是采矿工程方面的事情，特别是矿井的火灾防治工作。1866 年，法约尔被任命为康门塔里矿井矿长。第二阶段是 1872—1888 年。这时他已经是一个有较大职权的矿井主管，管理着一批矿井，他的思路随之转到煤田的地质问题上。这一阶段他主要考虑的是决定这些矿井的经济情况的各种因素，因此不仅要从技术方面考虑，更要从管理和计划方面来考虑。第三阶段是 1888—1918 年。1888 年，法约尔被任命为总经理，当时公司处于破产的边缘。他按照自己的管理思想对公司进行了改革和整顿，并于 1891 年和 1892 年吸收了一些矿井和工厂。第四阶段是 1918—1925 年。这段时间法约尔致力于普及和宣传他的管理理论工作。他退休后不久就创建了一个管理研究中心，并担任领导工作。

法约尔在管理方面的著作很多，主要有《工业管理和一般管理》（1916 年）、《公共精神的觉醒》（1927 年）、《管理的一般原则》（1908 年）、《国家管理理论》（1923 年）等，其中《工业管理和一般管理》是他的划时代名著。

法约尔认为，要经营好一个企业，不仅要改进生产现场的管理，而且要注意改善有关企业经营的 6 个方面的活动：技术活动、经营活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。一般管理理论把经营和管理分为两个不同的概念，认为管理的五大要素就是计划、组织、指挥、协调和控制；并在此基础上提出了企业管理中组织管理的 14 项原则：劳动分工，权利与责任，纪律，统一指挥，统一领导，个人利益服从集体利益，报酬合理，集中，等级链，秩序，公平，人员的稳定，首创精神，团队合作。

法约尔的一般管理理论是西方古典思想的重要代表，后来成为管理过程学派的理论基础，也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据，对管理理论的发展和其企业管理的历程均有深刻的影响。



案例赏析

任惠遇到的问题

汇川宾馆又调来了一位培训部经理叫任惠，这是宾馆开业五年来上任的第四位培训部经理了。任惠上岗之前，主管培训的副总经理与她做了一次谈话。

经理：欢迎加盟，希望把你的经验得到很好的发挥，咱们宾馆重视培训，配备的人员都是大学生，我希望你能做得更好。

任惠：我在饭店做培训已经有7年了，积累了一定的经验。我知道您对培训工作重视，那就让我们通力合作吧。

培训部有三名成员：小周、小刘和小王。这天，任惠办事回来，只看到小刘在工作，问其他两位，小刘回答，副总经理叫他们去帮客房部起草个文件。中秋节临近时，副总经理又让他们帮助餐饮部起草促销方案。淡季来临，员工培训的机会到来，但培训的第二天餐饮部经理就拿着副总亲笔签名的假条为几个员工请假。

一年过去了，总结工作时，副总说道，虽然今年客房出租率提高，但是客人投诉也相应增加，说明我们员工的培训意识和技能存在问题，也说明我们的培训工作没有做上去。

请思考：

1. 副总经理在处理培训部的工作中有什么问题？
2. 面对这种情况，如果你是任惠，你将怎么办？

2.2.2 现代管理理论阶段（20世纪30年代至20世纪60年代）

1. 行为科学理论

所谓行为科学，就是研究人在生产中的行为及产生行为的心理原因和社会原因的一门科学。它的研究内容包括人的本性和需要，行为和动机，特别是生产中的人际关系。

1）梅奥的人际关系理论

美国哈佛大学的教授梅奥是人际关系学说的创始人。1924—1932年，梅奥应美国西方电气公司的邀请，在该公司设在芝加哥附近霍桑地区的工厂进行了著名的“霍桑试验”。

通过这次试验，梅奥等人提出了人际关系学说，其主要观点如下。

（1）职工是“社会人”。工厂中的工人并非只是单纯追求金钱收入，他们还有社会、心理方面的需求，也就是追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。



【知识小链接】

乔治·埃尔顿·梅奥生平简介

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo，1880—1949 年），原籍澳大利亚。1899 年取得逻辑和哲学硕士学位，后在美国宾夕法尼亚大学任教。他的著作有《工业文明的人性问题》、《工业文明的社会问题》。

（2）企业中存在着“非正式组织”。企业员工在共同生产和工作中，必然会产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则，要求“个人服从”，这就构成了“非正式组织”。这种非正式组织对于工人的行为影响很大，是产生工作效率的重要原因。

（3）满足工人的愿望，提高工人的士气，是提高生产效率的关键。梅奥等人认为生产效率主要取决于士气，士气高低取决于安全感、归属感等工人对社会、心理方面的满足。

（4）企业应采取新型的领导方法。主要是组织好集体工作，通过提高工人的满足度，达到提高生产效率的目的。

【知识小链接】

霍桑试验简述

霍桑试验是心理学史上最著名的事件之一。这一系列在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的心理学研究是由梅奥教授主持。

霍桑工厂是一间制造电话交换机的工厂，具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍愤愤不平，生产成绩很不理想。为找出原因，美国国家研究委员会组织研究小组开展试验研究。

霍桑试验分为 4 个阶段。

1. 照明试验（时间从 1924 年 11 月至 1927 年 4 月）

当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点，认为也许工人生产效率低是由于疲劳和单调感等，于是当时的试验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳，使生产效率提高”。可是经过两年多试验发现，照明度的改变对生产效率并无影响。研究人员面对此结果感到茫然，失去了信心。从 1927 年起，以梅奥教授为首的一批心理学工作者将试验工作接管下来，继续进行。

2. 福利试验（时间是从 1927 年 4 月至 1929 年 6 月）

试验目的总的来说是查明福利待遇的交换与生产效率的关系。但经过两年多的试验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。



后经进一步地分析发现，导致生产效率上升的主要原因如下。①参加试验的光荣感。试验开始时6名参加试验的女工曾被召进部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。②成员间良好的相互关系。

3. 访谈试验

研究者在工厂中开始了访谈计划。此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题做出回答，但这种规定好的访谈计划在实施过程中却超出意料，获得了意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈，工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点，及时把访谈计划改为事先不规定内容，每次访谈的平均时间从30分钟延长到更多，工人的产量大幅提高。

因为工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄，访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅，士气提高，使产量得到提高。

4. 群体试验

在这个试验中，梅奥等人选择14名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作，对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。试验者原来设想，实行这套奖励办法会使工人更加努力工作，以便得到更多的报酬。但观察的结果发现，产量只保持在中等水平上，每名工人的日产平均都差不多，而且工人并不如实地报告产量；并且约法三章，不准向管理当局告密，如有人违反这些规定，轻则挖苦谩骂，重则拳打脚踢。进一步调查发现，工人们之所以维持中等水平的产量，是担心产量提高，管理当局会改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。

这一试验表明，为了维护班组内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。由此提出“非正式群体”的概念，认为正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己特殊的行为规范，对人的行为起着调节和控制作用，同时也加强了内部的协作关系。

2）马斯洛的需求层次理论

美国威斯康星大学的心理学家马斯洛于1943年提出了关于人的需要结构理论——“需求层次论”。他认为，大多数人的需求可以分为5个层次：生理需要，安全需要，社交需要，尊重的需要和自我实现的需要。

马斯洛认为，上述5种需要按次序逐级上升，下一级需要基本满足后，该需要就不再具有激励作用，上一级的需要才显示出激励作用。管理者在管理中要善于不断发现员工未被满足的需要，及时采取措施激励员工，调动员工的积极性和创造性。



【知识小链接】

亚伯拉罕·马斯洛生平简介

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H. Maslow，1908—1970 年），美国著名心理学家和行为学家。生于美国纽约，1934 年获心理学博士学位。著有《人类动机的理论》、《动机和人》等著作。他把人的需要分为五类，并按其重要性和发生的先后次序分为 5 个等级，称为“需要层次理论”。

3）赫茨伯格的双因素理论

美国心理学家赫茨伯格（Herzberg）认为，影响人的工作动机的主要因素有两种，即保健因素和激励因素。保健因素是员工工作本身和工作关系方面的因素，如工资报酬、工作条件、人际关系、企业政策和管理等。这个因素能消除员工产生的不满，但不能激励员工提高工作效率。激励因素是员工本身和工作内容方面的因素，如工作成就、被重视和赏识、富有挑战的工作等。这个因素构成对员工的激励，使员工对工作得到满足，但这个因素不存在，也不会使员工产生极大的不满，见表 2-1。

表 2-1 双因素所含内容

保健因素	激励因素
组织的行政管理政策	良好的工作性质
管理监督的方式和方法	职务上的职责感
工作条件	工作得到认可
工资福利	工作上的成就感
工作保障	成长的可能性
人际关系	晋升

4）麦格雷戈的 X－Y 理论

美国麻省理工学院教授麦格雷戈提出的“X－Y 理论”把人看作是具有两种本性的人：一种性“恶”，一种性“善”。前者称为 X 理论，后者称为 Y 理论。

【知识小链接】

道格拉斯·麦格雷戈生平简介

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas Mc Gregor，1909—1964 年），美国麻省理工学院教授。在 1957 年发表的《企业的人事方面》一文中首次提出传统的管理理论（X 理论）的特点和存在的问题及自己的管理理论（Y 理论）以后，他又在其他著作中对两种不同的理论进行了比较。他认为，X 理论和 Y 理论的差别在于管理人员对职工的看法不同，因此采取的管理方法不同。



X 理论主要表达一种人性的消极观，它假设人都是缺乏上进心的，不喜欢工作，总想回避责任，因此，管理者要用奖励手段去激发他们努力工作。

Y 理论假设人并不是懒惰的，他们对工作的喜欢和憎恶取决于这个工作对他们是一种满足还是一种惩罚，在正常情况下，人们愿意承担责任，都热衷于发挥自己的才能和创造性。但人们的这种智慧和潜力并未真正发挥出来，而管理者的责任便是挖掘这种潜力，创造一切机会去激励员工发挥自己的能力，见表 2-2。

表 2-2　X 理论和 Y 理论的比较

实验对象性质 管理模式	任务易测定的工厂、企业、操作工人	任务不易测定的研究所和人员（工程师、经理）
X 理论	效率高	效率低
Y 理论	效率低	效率高

5）期望价值理论

美国心理学家弗鲁姆（Vroom）提出的期望价值理论公式表示为 $M=V\times E$，M 代表激励力量，V 代表满足个人需要的预期价值，而 E 则代表可能获得该价值的概率。

2. 管理理论丛林

20 世纪 40—60 年代，随着科学技术的进步和生产力的发展，生产社会化程度日益提高，管理理论的研究也出现了空前繁荣的局面，涌现出众多的管理理论学派。这一阶段被美国管理学家哈罗德·孔茨（H. Koontz）称为“管理理论的丛林”。其中较有影响力的学派主要有以下 3 种。

（1）社会系统学派。创始人是美国的切斯特·巴纳德，其代表作是《经理人员的职能》。这个学派是从社会学的角度来分析各类组织。它的特点是将组织看作一种社会系统，看作一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。

（2）系统管理学派。主要代表人是美国的卡斯特和约翰逊。系统管理学派运用“系统”观念从全局和整体上来研究组织的管理问题。

（3）决策理论学派。该学派的主要代表人物是曾获诺贝尔经济学奖的美国经济学家和社会科学家赫伯特·西蒙以及斯坦福大学的教授马奇。这一学派的特点是把决策作为管理的中心，并认为管理就是在各种方案中进行选择，做出合理决策并付诸行动的过程。因此，决策是管理的同义语，管理过程就是决策过程。

2.2.3　现代管理理论的再思考阶段（20 世纪 60 年代中后期至 20 世纪 90 年代初）

进入 20 世纪 80 年代以后，美国管理学界从日本企业的管理经验中发掘出来一系列以企业文化理论为核心的创新管理经验，开始对美国现代管理进行全面反思。

1. 权变管理理论

20 世纪 70 年代，面临复杂多变的周围环境，人们越来越感到不可能找到一个以



不变应万变的管理模式。管理的指导思想上出现了强调灵活应变的“权变观点”。权变管理的基本含义是：成功的管理无定式，一定要因地、因时、因人而异。这种观点是针对系统管理学派中的学者们建立万能管理模式的偏向而提出的。它强调了针对不同情况，应当采用不同的管理模式和方法，反对千篇一律的通用管理模式。

2. 战略管理理论

如果说在20世纪50年代以前，企业管理的重心是生产，20世纪60年代的重心是市场，20世纪70年代的重心是财务，那么，自20世纪80年代起，重心转移到战略管理。这是现代社会生产力发展水平和社会经济发展的必然结果。企业依靠过去那种传统的计划方法来制定未来的计划已经显得不合时宜，而应该高瞻远瞩，审时度势，对外部环境的可能变化做出预测和判断，并在此基础上制定出企业的战略计划，谋求长远的生存和发展。

3. 企业文化理论

20世纪80年代，管理理论的另一个新发展是注重比较管理学和管理哲学，强调的重点是“企业文化”。通常认为，“企业文化热”的直接动因是美国企业全球统治地位在受到日本企业威胁的情况下人们对管理的一种反思。企业文化的研究主要集中在把企业看作一种特殊的社会组织，并承认文化现象普遍存在于不同组织之中。这些文化代表着组织成员所共同拥有的信仰、期待、思想、价值观、态度和行为等，它是企业最稳定的核心部分，体现了企业的行为方式和经营风格。

【知识小链接】

日本企业管理艺术——“7S”构架

（1）战略（Strategy）。企业为谋求自身发展的规划和决策。
（2）结构（Structure）。一个企业的内部组织形式。
（3）制度（Systems）。信息和决策在企业内传递的程序和系统。
（4）人员（Staff）。企业内各方面人员的构成及其要素。
（5）作风（Style）。企业职工的行为方式，也包括企业的传统作风。
（6）技能（Skills）。企业职工所特有的工作能力。
（7）最高目标（Super-ordinate Goals）。能真正激励职工并将其个人目标与企业发展目标结合在一起的信念或目标。

2.2.4 全球化知识经济时代的管理变革阶段（20世纪90年代以后）

1. 学习型组织理论

美国人彼得·圣吉于1990年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书。圣吉认为，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，也就是将企业变成一种



学习型的组织，以增强企业的整体能力，提高整体素质。彼得·圣吉提出了建立学习型组织的5项修炼：第一项为自我超越；第二项为改善心智模式；第三项为建立共同愿景；第四项为团队学习；第五项为系统思考。

2. 企业再造理论

企业再造也译为“公司再造”、“再造工程”（Reengineering），是1993年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。企业再造是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品质量和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。

“再造工程”在欧美的企业中已经受到高度重视，因而得到迅速推广，带来了显著的经济效益，涌现出大批成功的范例。企业再造理论顺应了通过变革创造企业新活力的需要，使越来越多的学者加入到企业再造的研究中来。作为一种新的管理理论和方法，企业再造理论仍在继续发展。

2.3 饭店管理的基本职能

饭店经营管理的职能和其他组织的管理职能一样，也是为了达到组织目的所应具有的基本功能。在饭店管理中，任何一级管理者，相对于上级的管理中，他是一名执行者；相对于下级被管理者中，他是一名控制者；在同级中，他是一名协作者。因此，现代饭店管理大致要履行计划、组织、领导、控制、协调5项基本职能。

2.3.1 计划职能

计划是饭店管理者用以识别和选择目标与行动方案的过程。它可以分为3个步骤：一是决定组织将要追求的目标；二是决定为了实现这一目标需要采取的行动路线；三是决定如何配置组织资源来实现上述目标。

计划是管理的职能，是为实现组织的既定目标对未来行动进行计划和安排的活动，是一项具体的行动方案。它预先确定包括要去做什么、如何做、何时做、有谁去做的一种程序。

2.3.2 组织职能

组织是饭店管理者建立一个工作关系构架从而使组织成员得以共同工作来实现组织目标的过程。组织过程，包括根据人们特定的工作任务将他们分配到各个部门。在组织过程中，管理者也在不同的组织和个人之间设置了权利和责任，而且他们要决定如何最好地协调组织资源，尤其是人力资源。

饭店的组织职能包含两方面的含义：一是指饭店的组织结构和组织管理体制，即饭店管理机构的设置、各管理层次的职能权限、人员的分工协作，以及所有这一切的相互关系；二是指为了达到饭店决策的目标，合理地组织和调配酒店的人力、财力、物力，形成高效的接待能力。

组织工作的优劣在很大程度上决定着饭店管理的决策、计划实施的成败。因此，组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切饭店经营管理活动的保证和依托。

2.3.3 领导职能

决策与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员，由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突，因此就需要有权威的领导者进行领导，指导人们的行为，沟通人们之间的信息，增强相互的理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

因此，在领导过程中，饭店管理者要向员工描述一个清晰的愿景，调动组织成员的能动性，使他们理解其在实现组织目标过程中所起的作用。饭店管理者利用权力、影响、愿景、说服力和沟通等技能来协调个体和全体行为，从而使他们的能力得到充分的展示和利用。领导所产生的效果，就是组织成员所表现出来的高度积极性和对组织的承诺。

案例赏析

这是谁的责任

佳节刚过，南方某宾馆失去了往日的喧哗。寂静的大厅，半天也看不到一位来宾的身影。

客房管理者A紧缩眉头，考虑着节后工作的安排。突然他喜上眉梢，拿起电话与管理者B通话：“目前宾客较少，何不趁此机会安排员工休息。”管理者B：“刚休了7天，再连着休息会不会太接近，而以后的20多天没有休息日，员工会不会觉得太辛苦。”管理者A说：“没关系，反正现在客源少，闲着也是闲着。”两人商定后，就着手安排各楼层员工轮休。

不到中旬，轮休的员工陆续到岗，紧接着客源渐好，会议一个接着一个，整个宾馆又恢复了往日的热闹。员工为南来北往的宾客提供着优质的服务。

夜以继日地工作紧张地度过了十几天后，管理者A正为自己的“英明决策”感到沾沾自喜时，下午4：00，服务员小陈突然胃疼；晚上交接班时，小李的母亲心绞痛住院；小刘的腿在装开水时不慎烫伤。面对接二连三突然出现的问题，管理者A似乎有点乱了方寸。怎么办？

姜到底还是老的辣，管理者A以这个月的休息日全部用完为由，家中有事、生病的员工，要休息就得请假，而请一天的病事假所扣的工资、奖金是一笔可观的数目。面对这样的决定，小刘请了病假，小陈、小李只好克服各自的困难，仍然坚持上班。



第二天中午，管理者 B 接到客人的口头投诉：被投诉的是小李和小陈，原因是面无笑容，对客不热情。管理者 B 和管理者 A 交接班时，转达了客人的投诉，管理者 A 听后陷入了沉思……

请思考：

问题出在什么地方？如果你是该饭店管理人员，你会采取什么措施？

2.3.4 控制职能

控制是管理人员接受饭店的市场信息和内部信息，按决策目标和核定的标准对饭店经营营业活动进行监督、调节、检查、分析，发现实际情况与目标之间超过允许值的偏差并予以处理的活动。简单地说，控制职能是先予确定目标，根据目标实施检验和调整的功能。控制职能贯穿于过程始终。

控制的结果，是准确评估业绩和监控组织绩效的能力。为了进行控制，管理者必须决定要对哪些目标进行评估，如服务质量和客人满意度等，然后必须设计出信息和控制系统，为他们评估业绩提供所需的数据。控制功能也使管理者得以对自己在计划、组织、领导 3 种管理职能上的业绩状况进行评估，进而采取正确的措施，如图 2-1 所示。

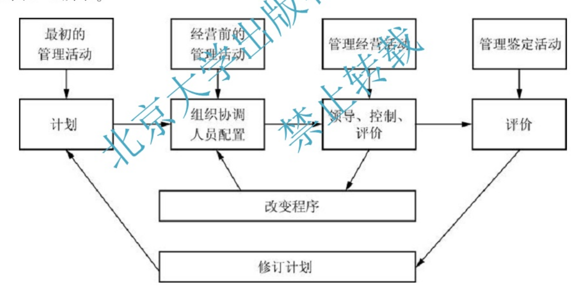


图 2-1 控制职能的运行

图 2-1 主要说明以下几个问题：一是为了达到组织目标而进行的组织、协调、配备人员等活动；二是一旦人员落实，管理活动才能展开并确定管理体系，当经营活动开始进行时，把这些责任付诸实施是个关键性问题；三是管理必须评价产生实际经营结果的行动效率，而这种经营结果又是在计划标准允许限度之内的，这种评价可能引起组织、协调、配备工作人员的改变；四是整个计划和管理程序的评价，可能显示出要求对主要计划进行修改。这仍然会影响计划任务。

2.3.5 协调职能

饭店是一个多部门多功能的综合企业。众多的部门和功能在运行时，一方面要保持自身的有效性，同时要注意不偏离饭店的总目标，相互间和谐统一，这就需要管理者执行协调的职能。协调职能是管理人员以决策为依据对不同的人、事、业务之间的联络调整等活动，使之相互配合、协作、和谐一致，以达到饭店经营目标。

对饭店的协调职能的认识有两个方面。一方面，饭店经营管理者执行协调职能是通过信息的传输，及时发现在各部门或各方面的不平衡和矛盾，继而采取一定的措施，做好协调工作，使不平衡和矛盾趋向和谐。另一方面管理者执行管理职能，要培育全体员工的协调意识，要实现自我调节主动配合，使不平衡和不协调能及时消除而趋于和谐。

【知识小链接】

管理层次

饭店的管理层次一般都呈金字塔形，从塔底到塔顶，由宽到窄。管理的幅度则是越往上层管理难度越大，管理的幅度越小。现在国内比较常见的饭店管理是直线职能制管理，在该管理体系中，任何一级领导、管理人员、服务员都要明确自己的业务范围、工作职责及本人应该具有的工作技能和知识。饭店一般分为4个层次。

1. 服务员操作层

饭店要为客人提供高质量的服务，必须通过服务员的服务来体现。因此，服务员的素质、个人形象、礼仪、礼貌、语言交际能力、应变能力、服务技能和服务技巧等，是饭店提高服务质量的重要条件。总之，服务人员要根据岗位职责的规定，明确自己的职责范围、服务程序、服务质量标准和应该具备的服务技能及理论知识，向主管或领班负责。

2. 基层管理层

该层主要包括主管和班组长，经理助理亦在此列。他们直接同职工打交道，是管理层与被管理层之间的桥梁。他们的主要职能是督导，但也起协调、沟通、控制等作用。主管（领班）主要负责安排日常工作，监督本班组服务员的服务工作，随时检查其服务是否符合本饭店的服务质量标准。作为主管（领班）还要随时协调本班服务员进行工作或是代班服务。特别是在服务高峰时，或是服务人员短缺的情况下，领班要亲自参加服务工作。因此，领班必须具有较高的服务技能和服务技巧，是本班服务员的榜样，是服务现场的组织者和指挥者。否则，他们就不具备领导本班服务员的权威。主管对部门经理负责，领班对主管负责。

3. 中层管理层

该层包括各部门经理、副经理或相当于这一职务的人员。中层管理人员上对总经理负责，下对基层管理人员负责，独当一面，责任重大，对饭店的经营管理起着重要作用。该层人员的主要职能是：指导、控制、沟通、预算、决策等。部门经理主要负责本部门人员的工作分工、领导、指挥和监督。同时，还要负责制定本部门



的工作计划，向上一级领导汇报本部门的工作，确定本部门的经营方针和服务标准，以求获得最大的经济效益。作为一名部门经理不仅要有组织管理能力、经营能力、培训能力，熟悉掌握部门的服务标准、服务程序，同时还要具有实际工作经验并具有一定的服务技能。

4. 上层管理层

该层包括总经理、副总经理、总经理助理。他们的主要职责是规划、组织、决策、协调、革新、控制、外联等。一般来说，他们不直接领导很多部属。从上层管理人员的工作来看，其职责可以分为4个方面：一是公关；二是人事；三是财产；四是财务。饭店的总经理主要负责制定饭店的经营方针，确定和寻找饭店的客源市场和发展目标，同时对饭店的经营战略、管理手段和服务质量标准等企业重大问题作出决策。此外，还要选择、培训高素质的管理人员，负责指导公关宣传和对外业务联系，使饭店的知名度和美誉度不断提高。总经理对董事会负责。

但是，各层管理人员的职能并非是一成不变的，也依时间和具体情况而变动。例如，饭店营业好的时候，应侧重决策、规划、协调、指导；营业下降时，应侧重于控制和预算。基层管理人员的工作重点，是督导、报告、协调；中层管理人员的工作重点，是控制和预算；上层管理人员的工作重点，是规划、决策、组织、控制、外联等。

本章小结

（1）饭店管理是一个过程，这个过程由管理者和管理对象共同完成。其中，管理者是决定因素，其具备了良好的素质，才能担负起管理职责。管理者对饭店实施管理，就必须明确饭店管理的内容和对象，了解并掌握饭店业务运转的规律，运用管理理论从饭店本身的业务特点和管理特点出发来解决实际问题。

（2）饭店管理是指饭店管理者在了解市场需求的前提下，为了有效实现饭店的规定目标，遵循一定的原则，运用各种管理方法，对饭店所拥有的人力、财力、物力、时间、信息等资源进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总和。

（3）饭店管理是以管理学为基础，结合饭店的业务特点和管理特点而形成的一门独特的学科。因此，饭店管理的理论是以管理学的理论、思想和饭店业务运转规律相结合而形成的。

（4）饭店经营管理的职能和其他组织的管理职能一样，也是为了达到组织目的所应具有的基本功能。在饭店管理中，任何一级管理者，相对于上级的管理中，他是一名执行者；相对于下级被管理者中，他是一名控制者；在同级中，他是一名协作者。因此，现代饭店管理大致要履行计划、组织、领导、控制、协调5个基本职能。

思　考　题

一、单选题

1. “十四项管理原则”是（　　）根据自己长期的管理经验提出的管理原则。

A. 法约尔　　B. 泰勒　　C. 马斯洛　　D. 梅奥

2. 人际关系理论、需求层次理论、双因素理论、期望价值理论、X 理论和 Y 理论是（　　）理论的主要观点。

A. 行为科学理论　　B. 科学管理理论

C. 现代管理理论　　D. 系统管理理论

3. 饭店组织管理是指（　　）。

A. 对组织结构的管理　　B. 对组织生产力的管理

C. 对 A、B 两者的管理　　D. 对权力和责任的管理

4. 泰勒的代表作为《科学管理原理》，他是（　　）人。

A. 英国　　B. 美国　　C. 法国　　D. 德国

5. 被誉为“现代经营管理之父”的是（　　）。

A. 泰勒　　B. 法约尔　　C. 埃尔顿·梅奥　　D. 麦格雷戈

二、判断题

1. 饭店的组织结构反映了管理者的经营思想、管理体制，能够直接影响经营的效率和效益。（　　）

2. 权力是对管理客体行使的，权力只能由管理者所拥有。组织管理的授权，只是授权到领班一级即可。（　　）

3. 管理跨度与管理层次是互为正比的。（　　）

4. X－Y 理论是由美国心理学家马斯洛所创立的。（　　）

5. 饭店管理的首要职能是计划职能。（　　）

三、简答题

1. 泰勒的科学管理理论的主要内容有哪些？

2. 法约尔的一般管理理论中管理的 14 项原则是什么？

3. 霍桑的人际关系理论的主要观点有哪些？

4. X－Y 理论的主要内容是什么？

5. 管理的职能有哪些？

6. 概述饭店管理的主要内容。

3

现代新型饭店业态

本章概要	经济型饭店	(1) 经济型酒店的定义 (2) 经济型酒店的特点 (3) 经济型酒店的发展和现状 (4) 我国经济型酒店发展态势趋势
	产权式饭店	(1) 产权式酒店的定义 (2) 产权式酒店的特征 (3) 发展产权式酒店的意义 (4) 产权酒店的发展现状 (5) 产权式酒店在我国发展的对策
	精品酒店	(1) 精品酒店的定义 (2) 精品酒店的特点 (3) 精品酒店的发展历程 (4) 中国精品酒店的发展方向
	主题酒店	(1) 主题酒店的定义 (2) 主题酒店的特性 (3) 主题酒店的效用 (4) 主题酒店发展趋势
	酒店式公寓	(1) 酒店式公寓的定义 (2) 酒店式公寓发展历程 (3) 酒店式公寓发展趋势
本章目标	(1) 了解酒店新型业态的种类 (2) 熟悉各种新型酒店业态的特点 (3) 掌握各种新型酒店业态的发展趋势及发展对策	

3.1 经济型酒店

经济型酒店作为中国酒店业的新兴业态，发展经济型酒店是中国酒店业发展新阶段的需要，是中国融入经济全球化的需要。

3.1.1 经济型酒店的定义

国外对经济型酒店的定义，主要以价格作为划分的标准。例如，Quest（1983）认为经济型酒店是一种新类型的酒店，规模小、设施有限、价格实惠；Lee（1984）指出它是一种在酒店业发展最快的酒店类型，提供整洁而简单的房间；Bale（1984）指出美国的经济型酒店是只经营客房，大约 150 间左右，房价总体相当于中等酒店的 25%～50%；Gilbert 与 Arnold（1989）的定义是一种提供有限服务的旅馆，提供标准规范化的住宿环境，质量与三、四星级酒店相当，但价格便宜 25%～30%。在 20 世纪 90 年代初，Snior 与 Morphew（1990）认为经济型酒店是一种面向短途旅游而预算较低的旅行者的住宿类型；Justus（1991）把美国的 Microtel 酒店规则描绘成一种经济预算的住宿业，提供基本的设施，保持价格低廉，没有食品、酒水服务，没有宴会设施、健身房和其他娱乐设施；Davidson（1993）指出，经济型住宿业具有所有连锁酒店业的优势，通过特定的设计和管理及具备极具竞争的房价，以达到低廉的建筑成本及低廉的营运成本。

在中国，经济型酒店并没有公认的概念，但是对于经济型酒店的认识有两方面可以明确：一是经济型酒店是具有现代化国际接待水准的非奢华型酒店；二是能适合普通大众，满足基本住宿需求，提供完好设备、卫生清洁的旅客之家型酒店。

简而言之，经济型酒店应该达到 3B1P：即 Bath（浴室）、Bed（床位）、Breakfast（早餐）和 Park（停车位）。必须突出房间的实用功能，附加设施一般化，以追求足够大的客流量，保证薄利多销。

综上所述，我们可以这样来定义经济型酒店：以大众旅行者和中小商务者为主要服务对象，以客房为唯一或核心产品，价格低廉（一般在 300 元人民币以下），服务标准，环境舒适，硬件上乘，性价比高的现代酒店业态。

【知识小链接】

现代经济型酒店之父——威尔逊

20 世纪 50 年代早期，驾车出行的人越来越多，美国新一代的旅行者——劳动阶层和中产阶级既不习惯传统酒店那种正式的气氛，也不愿意出高价享受豪华酒店，他们只想找个干净、舒适、价格合理的房间。但是，美国 20 世纪 30—40 年代的汽车旅馆相当于我们今天的招待所，脏、乱、差，名声非常不好。前美国联邦调查局局长在他 1940 年写的《犯罪的营地》中称汽车旅馆为“邪恶和腐败的中心”。



1951年，凯蒙斯·威尔逊（假日集团创始人）开车去旅游，他没有想到那里的经济型汽车旅馆很糟糕。开了一天的车，人已十分疲劳，万不得已住下了，可是要想吃饭竟然连餐厅都没有，只好再开车去找……第二年，也就是1952年，第一家假日汽车旅馆创建了，不仅有餐厅，还有游泳池。威尔逊在他的自传《抓住机遇——威尔逊和他的假日酒店》中是按如下描写的。

威尔逊外出时，总是随身带了卷尺，每到一家汽车旅馆，丈量其客房的大小，以便准确地知道他将来在孟菲斯建造自己的汽车旅馆时，对房屋的布局应该怎样作出安排。旅游结束后，他画出汽车旅馆的草图，请求一位专业制图的朋友埃迪·布卢斯坦为他将要建造的汽车旅馆画出工程图纸。威尔逊对第一家汽车旅馆满怀希望。他了解到，1929年以来，尽管孟菲斯市的人口翻了一番，但全市汽车旅馆的客房连一间都没有新建过。他还清楚如何去建造他所希望的那种汽车旅馆，并以不超过4万~5万美元的预算建成第一家假日酒店。

他知道，由于自己造一间汽车旅馆客房的造价能比已有的旅馆低一半，因此在向旅客供应客房的收费上，也就能比已有的旅馆便宜15%~20%。他还确定，将有越来越多的家庭宁可将自己的汽车停在城市边远地区的一家汽车旅馆，也不愿冒交通困难，挤进大多数老旅馆所在的稠密拥挤的市中心区。

威尔逊被很多人称为“现代经济型酒店之父”，因为假日酒店诞生之前的美国，就像锦江之星诞生前的中国，没有什么像样的经济型酒店，脏乱差的招待所和旅馆到处都有。我们现在谈经济型酒店的渊源时，总喜欢提到或者首先要讲到威尔逊。

2003年2月14日星期五上午9:48，这位历史巨人谢世，享年90岁。美国《时代周刊》给予了极高的评价，称其为“现代酒店之父”，因为他“领导了一场酒店业的革命，使无数的普通民众也能住得起舒适的酒店。”

3.1.2 经济型酒店的特点

有人曾给经济型酒店这样的描绘：“一星级的墙，二星级的堂，三星级的房，四星级的床。”尽管这样的描绘并不能很全面地概括出经济型酒店的特点，但是从侧面也说明了经济型酒店注重在“经济”上下功夫，删繁就简地突出主要功能的特点。

经济型酒店的特点主要体现在如下几个方面。

（1）产品功能简化。一般来说经济型酒店提供的是（B&B）服务，即只提供客房和早餐服务。经济型酒店把服务功能集中在住宿上，把餐饮、娱乐、购物等众多烦琐的服务功能大大压缩、简化甚至不设。紧扣酒店的核心价值——住宿，以客房产品为灵魂，删除了其他非必需的服务，从而大幅度削减了成本。

（2）房间性价比高。与其他星级酒店相比，经济型酒店相对于高档酒店动辄上千元的房价来说，经济型酒店的价格主要集中在300元以下，一些青年旅舍和汽车旅馆只收取几十至一百元左右，符合大众的消费需求。

（3）市场定位明确。经济型酒店具有明确的市场定位，将其目标顾客群的着眼点放在了国内旅游的散客、个人、家庭及商务散客中去。重点突出，有针对性地展开市场营销，可以更加广泛地争取客源。

（4）环境清洁舒适。经济型酒店更加突出“家”的感觉，强调客房的温馨、清洁与舒适度。采取变化房间格局、颜色、装饰等方式赢得消费市场，努力营造个性化、居家化的住宿环境。

（5）连锁经营为主。经济型酒店一般采取连锁经营的方式，通过连锁经营达到规模经济，提高品牌价值。这种经营方式也是经济型酒店区别于其他星级酒店和社会旅馆的一个明显特征。

（6）能源人工高度节省。星级酒店的客房数与员工数的比例通常在1∶1.5左右，而经济型酒店仅为1∶0.5。经济型酒店省去了许多烦琐的服务设施，节省了相应的人力资源，压缩了成本，具有较高的性价比。

3.1.3　经济型酒店的发展和现状

1. 经济型酒店的发展

1）起步阶段

青年旅馆和汽车旅馆是经济型酒店发展的雏形。1912年，世界上第一家青年旅馆在德国诞生，以其“安全、经济、卫生、隐私”为特点，奠定了经济型酒店室内布局的基本结构。旅馆的室内设备简朴，备有高架床、硬床和被褥、带锁的个人储藏柜、小桌椅、公共浴室和洗手间，有的还有自助餐厅、公共活动室。其目标顾客群是针对外出旅游的学生团体，为他们提供住宿和饮食。随着战后经济的复苏，工业科技的迅速发展，大众旅游的兴起，第一家拥有120间房间的现代汽车旅馆于1952年在美国创办。该旅馆不设在市区而是在公路沿线的市郊，为汽车旅游爱好者提供卫生、经济、价位合理的住宿环境。

汽车旅馆以投资少、经营灵活、服务简单、使用人力少的特点，在美国迅速发展起来。60年代，美国的汽车旅馆已达6万家，遍布全国各州。与此同时，汽车旅馆也在欧洲、大洋洲和北美洲等其他国家广泛发展起来。按照其分布的地理位置，大致可以分成过路型汽车旅馆、终点站型汽车旅馆、度假村型汽车旅馆、野营地型汽车旅馆4种。青年旅馆和汽车旅馆的发展奠定了经济型酒店的发展基础，是经济型酒店发展初期的主要形式。

2）发展阶段

1963年，世界上第一家经济型品牌酒店在美国建立了，在此后的20多年间，经济型酒店进入蓬勃发展时期。酒店数量迅速增长，而且产品形态呈现多层次，多元化的发展态势。连锁经营逐渐取代了传统的分散经营模式，一些发展得比较成熟的经济型酒店开始并购整合单体酒店，并且将经济型酒店推向国际舞台，由美国进而扩展到加拿大、中美洲、南美洲以及欧洲，刺激了本土经济型酒店的兴起。与此同时，大型酒店集团也纷纷创立自己旗下的经济型品牌酒店，如精品国际酒店公司（Choice Hotels International）的品质客栈（Quality Inn）、马里奥特集团（Marriott）的“双桥汽车旅馆”



（Twin Bridge Motor Hotel）、假日集团（Holiday Inn）的夏日大道（Summer Avenue）等，几乎所有著名的酒店集团的品牌系列中都包括了一个或多个经济型酒店。

3）成熟阶段

从20世纪80年代末期到20世纪90年代末期，经济型酒店行业开始进行品牌调整。法国和美国是经济型酒店发展比较成熟的市场，从经济角度分析，美国的经济型酒店从1987年的42万间增加到1998年的72万间，增长了73.8%，而高档酒店的增长仅为2.64%，是酒店业供给增长最快的细分市场。经济型酒店的经济收入，在美国的销售业中位居第三位，每年的创利都以千亿美元计算。法国的雅高集团，拥有Ibis、Etap、Formulel、Red Roof、Motel6五个经济型品牌酒店。为了提高集团的知名度、建立集团酒店体系打败竞争对手，雅高集团对旗下的5个经济型酒店进行了成本优化的改革：通过缩小房间面积、弱化非主要功能、提高床的舒适度等一系列有效改革，使集团的销售成本降低了12%。2003年4月，雅高集团在90个国家管理酒店超过3800家，415000套客房，共拥有1278家经济型酒店。

案例赏析

宜必思（Ibis）酒店

1973年，雅高酒店集团的中档品牌NOVOTEL总数达到了35家，客房出租率飙升。雅高的两位创始人保罗和杰拉德预见到，以NOVOTEL目前的发展速度，法国三星级酒店市场很快就会饱和。于是他们开始把目标对准了二星级酒店市场，他们观察到，在法国几乎没有一家这一档次的酒店。在这一档次上唯一有的是设备很差的客栈。于是又一个品牌Ibis诞生了。两人设想Ibis的房价要比NOVOTEL低30%，造价要比NOVOTEL低30%，面积也要比NOVOTEL缩小1/3，其服务对象不是商人，而是一般的散客和差旅费不多的商务旅游者。房间里甚至没有电话。最初的价格是50法郎一间。1974年，Ibis在法国波尔多开业。

Ibis这个名字非常富有诗意，本是指非洲和美洲一种涉禽鸟类的名字。但是最重要的是，这个名字里有两个"i"，上面的两个点可以做成两朵小花（图3-1），同时象征两颗星。它译成中文就叫宜必思。和中国经济型酒店相同，客源结构中宜必思也是以商务客人为主，其中55%为商务客人，45%为旅游者。宜必思在雅高的品牌组合中，属于经济型酒店的高端。雅高认为宜必思酒店有以下几大特点：①一个全方位服务的经济型酒店；②经常坐落在市中心地区；③高质量的服务，极具竞争力的价格；④舒适、现代化的房间；⑤24小时前台服务和快餐供应；⑥早餐服务（自助早餐营业时间从上午6:30到中午12:00）。



图3-1 宜必思店徽



经过长期的快速发展，经济型酒店进入了市场成熟期，高速增长和大规模扩张的动力逐渐减弱。大型酒店集团的多元化战略和投资政策促使酒店集团更加倾向于通过资本运作来购买和整合原有行业内的品牌，而不是自创新的品牌。市场竞争淘汰了一些管理力量薄弱，资金运营不畅的品牌，一些大而强的品牌则因资本实力和管理实力变得越发强大。竞争的加剧迫使企业转向服务质量管理和品牌建设。品牌建设、质量管理、市场细分、产品多元化等企业内部管理得到前所未有的重视。

2. 国内经济型酒店的发展现状

中国经济型酒店最初的发展始于 1996 年，上海锦江集团下属的锦江之星是中国第一个经济型酒店品牌。进入 21 世纪，各种经济型酒店品牌如雨后春笋破土而出，呈现以下几个特点。

1）中国经济型酒店行业成长迅速，出现了一些影响颇广的民族自创品牌

其中，具有全国影响力的有锦江集团于 1996 年创建的锦江之星，首都旅游国际酒店集团与携程旅行服务公司于 2002 年共同投资组建的如家酒店连锁。此外，还有一些地区品牌的经济型酒店，如上海地区的莫泰 168、宝隆居家，华南地区的 7 天，北京地区的欣燕都等。这些品牌呈现蓬勃的发展趋势，在短短的几年时间里得到迅速扩张，一些地区品牌正在积极向着全国品牌的方向努力。

2）中国经济型酒店市场需求旺盛，几个大型城市和几块区域成为热点

北京、上海、广州、成都等大型城市的经济型酒店需求非常突出，市场条件比较成熟。而长江三角洲、珠江三角洲、京津地区这 3 个地区较高的经济发展总体水平也决定了经济型酒店需求水平。所以，经济型酒店在中国的发展是呈现点面结合的局面，迅速在经济发达地区发展起来的。

3）经济型酒店吸引了各种来源的资本的大量涌入

由于经济型酒店的投资比较低，而投资回报率明显高于一般的酒店；同时，中国目前的投资环境比较好，资金供给充足，很多闲散资金一直在努力寻找适合的投资项目，这种结合了物业与酒店的优质项目格外吸引资本的涌入；另外，中国房地产的升值空间也导致了投资者对经济型酒店地产的升值预期，所以，来自社会各个行业的资金纷纷看好这类项目进行投资。

4）经济型酒店市场外来品牌与民族品牌的竞争日益加剧

许多国外成熟的经济型酒店品牌看好中国的市场潜力高调进入，这些酒店成熟的管理经验、雄厚的资金实力和人才储备、享誉世界的品牌、发达的营销网络、严格的质量控制都具无法比拟的优势，对本土刚刚发展起来、只有短短几年经验的中国民族品牌形成了强大的压力。中国本土的经济型酒店必须快速学习这些国外品牌在各个方面的经验，从而快速成长，以期在市场竞争中获得一定的地位和优势。



案例赏析

锦江之星的起源

1996年5月，锦江国际集团旗下的锦江之星旅馆（图3-2）投资管理有限公司选址上海梅陇，建成了中国的第一家经济型酒店，由此开始了中国经济型酒店的领跑之舞。

锦江之星的投资者是锦江国际集团（是中国规模最大的综合性旅游企业集团之一，旗下拥有锦江酒店、锦江投资、锦江旅游3家上市公司）。



图3-2　锦江之星

1996年，锦江国际高层认为，随着经济的发展，中国会在几年内步入大众旅游时代，必将对旅游配套产品提出新的要求。然而现实却是，大多数普通游客以及中小企业的商务人员在出行时都遭遇到了"高档酒店太贵，一般酒店太差"的尴尬。

于是，锦江国际领导层决定引进国外"经济型酒店"的经营和管理模式，打造中国自己的经济型酒店。1996年5月，锦江之星旅馆投资管理有限公司成立，专营投资开发和经营管理经济型连锁旅馆，由在酒店业打拼了近20年的徐祖荣主掌。

公司成立后，选址上海梅陇，建了第一家店。

一切都是摸着石头过河。

由于是初次试水经济型酒店，包括徐祖荣在内都对经济型酒店的理解还停留在通过节约投入、降低成本、让利消费者的概念上，比如客房不铺地毯、不铺（木）地板，就是铺一种叫Armstrong的特殊耐磨材料；客房的每一张床下面都没铺地板，水泥裸露着，这样就节约了很大面积的装修费用。

酒店完工后，他先要求公司人员先到市场上的二星级、三星级酒店做市场调查，收集这些酒店硬件设备情况以及定价标准；然后在梅陇店内做了一间样板房，房间内配备一大一小两张床，可住1～3名客人，在电视、电话、空调等硬件配齐后，还精心设计了房间内包括墙壁色彩在内的各个细节。

然后，徐祖荣请来各类客人，让他们看看是否满意这样的住宿条件？一间房每天住宿费用该定价多少？结果客人们看下来，大加赞赏，纷纷表示定价要在200元以上，徐祖荣很受鼓舞。

但是在落实到具体价位上，徐祖荣却没有采取客人们的意见，而是将房间定价为每天158元，"经济，首先就是要让消费者感觉到实惠！"于是，中国第一家完全意义上的经济型酒店品牌横空问世。

经过近半年的准备，1997年梅陇店正式对外营业，3个月后，入住率就达到了90%。与其相比，星级酒店的入住率尚不及45%，锦江之星一举成名。

3.1.4 中国经济型酒店发展态势趋势

1. 以集团化、品牌化的发展战略为指导

目前，中国的经济型酒店单体经营较多，规模小而散，市场竞争能力不强。没有可依靠的雄厚资金和资本运作能力，加之欧美酒店集团旗下经济型酒店品牌的进入，直接冲击我国国内经济型酒店市场和经营格局。随着经济全球化的影响，在世界范围内形成了共同的客源市场，经济型酒店在这种日益开放的环境下要保持竞争的优势，就必须具有全球化的视野。集团化是酒店业发展的必然趋势，当酒店业寻求更大的发展之时，扩大经济规模便成为其自然选择。集团化经营的优势在于规模优势凸显、成本的节约。国内单体的经济型酒店可以通过兼并、联合、入股等方式成立集团体，集中资源将其做大、做强，在资源的采购、人员配置、服务标准及管理模式等方面都会受益良多。各资源成本的降低，大大增强了酒店的效益，远远胜于过去单体酒店单打独斗的局面；强强联合、弱弱变强、强弱组合多种集团组合方式，具有资金雄厚、偿债能力强的融资优势。经济型酒店的集团化使得各个成员之间闲置的资金得以合理地分配和利用，盘活了集团内部的资金，在市场上具有较高的信用，不论在银行方面还是在资本市场上，都会较为容易地获得大额的资金支持。

经济型酒店集团化后，集团的连锁企业可用统一的名称和标识，实行与此相一致的产品和质量标准，并统一进行宣传和推销，大大提高集团和成员企业的知名度，形成品牌效应。品牌就有重要的促销功能，它可以通过各种宣传媒介，建立相对稳定的客源，并且不断发展新的客源市场。所以以集团化、品牌化的发展战略为指导是国内经济型酒店与国际接轨的发展的必然趋势。

2. 以服务质量作为建设品牌的基础

作为服务性企业，经济型酒店经营的成功与否，很大程度上依赖于酒店的服务质量，可以说服务质量是酒店业的生命线。消费者对酒店产品的评价不在于提供的服务项目的多少，内容是否丰富，最重要的是是否满足了消费者的需求。在硬件方面，我国已经达到甚至超过了国际上经济型酒店的标准，但是在软件方面仍然存在着差距，尤其在服务质量上。现在消费者对经济型酒店的要求，除了满足基本的生理需求外，更加注重的是“高质量的服务”。酒店要创立品牌，赢得客源市场最为看重的也是宾客对酒店的满意程度。

品牌是企业的标识，代表着企业的形象，好的品牌不仅要在专业团队的评价中赢得信誉，更重要的是在宾客的口碑中获得认可。创立一个优秀的品牌，仅靠为宾客提供好的实物产品是不够的，“高质量的服务，获得宾客的认可”才是经济型酒店在未来发展中赢得大市场、大客源、大利润的重磅砝码。在经济型酒店客源市场活跃并不断壮大的前提下，经济型酒店的竞争会更加激烈。随着国外品牌酒店集团入驻，国内经济型酒店小、散、乱的双重压力下，迫使国内的大中型经济型酒店，必须创立属于自己的民族品牌，而服务质量则是建设其品牌的基础。



3. 以特色明显，经济性质突出赢得市场

消费者对经济型酒店的品位和性价比的要求在逐年提高，这就要求我国的经济型酒店要跳出原有的思维模式，做到“人无我有，人有我优，人优我特”的特色经营理念。随着经济型酒店市场的不断壮大、饱和，必然要有一场经济型酒店的大规模的商战上演。各经济型酒店为提早避开“战圈”，免于在市场中淘汰，在经营理念上，更加注重对宾客个性需求的满足。例如，经济型酒店的主题概念引入，立即受到了经济型酒店的推崇。苏州“书香门第”主题的营造，如家“家的温馨”主题的营造，成都七斗星“视觉与空间”主题的营造等，个性化突出，特色明显同时也兼具了经济性的特点。实践证明“模仿秀”、“千店一面”的经营模式已经不再适应宾客的需求。经济型酒店在保持其经济、舒适、快捷的特点的同时，更应满足客人的多样化、个性化的需求和消费理念，从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟，赢得市场。

案例赏析

后来居上的如家

在第一家锦江之星开业的5年之后，一家名不见经传的经济型酒店——如家快捷（图3-3）开始了自己的第一声啼哭。然而至今，如家已开始成为众多中国老百姓商旅的居家首选，而曾经的第一品牌锦江之星，却似乎被人遗忘！

2006年8月21日，“如家”在全国开业门店数量已达到123家，这一数字超越了经营约10年的“老字号”锦江之星；并且，在中国连锁经营协会举办的“2005—2006年年度中国特许奖”的评选中，如家荣获“最具成长力奖”，从开店数量和风头上都大大超越了当年的第一品牌锦江之星，成为众多中国老百姓商旅的首选。



图3-3　如家酒店店徽

如家进入经济型酒店则属无心插柳。

故事起源于一个网络帖子。2001年，携程创始人季琦注意到一位网友抱怨在携程上预订宾馆的价格偏贵。于是，他对携程网上订房数据情况做了分析，发现国内酒店的现状是豪华的不够经济，经济的不卫生、不实用。于是，利用携程的销售网络和行业优势整合经济型酒店资源，建立一个在中国处于主导地位的酒店业连锁品牌的想法跃入季琦的脑海。

带着这个念头，季琦找到北京首都旅游集团的副总裁梁日新，两人一拍即合。2002年6月，携程携手首都旅游集团（首旅集团相对控股）催生了如家快捷酒店（下文简称“如家快捷”）。首旅投入4家“建国客栈”作为如家首批经济型酒店样板店，携程通过互联网向客户推广如家快捷酒店，两家合作经营，风险共担。

事实上，此时的如家在季琦眼中，其品牌定位不过是在找一个市场结构上的缝隙，用一个具有优势的性价比特点来弥补消费者需求与中国整体酒店结构上的巨大的落差，如家还没有成熟。

框架搭建起来了，但是投资方没有任何酒店业从业经验，所以启用专业的职业经理人负责具体业务；而恰好是这种初生牛犊的无知者无畏，创建了如家独特的商业模式。两家投资方将自己各自的优势资源进行嫁接，结合了职业经理人的专业技能，共同赋予了如家高起点的基因，以一套全新的理念和套路来演绎经济型酒店的中国之旅。比如准确的市场定位锁定了中低商务人士和休闲旅游人士，网络营销提供了快捷的网络查房、免费的“400”和“800”及网络订房、人性化的嘉宾会员制，结合实用、适度的居住环境，如家一经推出就大受消费者的欢迎。

创建半年后，如家就被评为中国饭店业集团20强。

3.2　产权式酒店

产权度假酒店是传统房地产向分时度假过渡的中间产品，属于旅游房地产。将房地产业、酒店业、旅游业完美结合在一起的一种商业新概念。它引入时空经济学原理，对旅游业、房地产业、金融资源进行整合，扩大了资源边际效用，实现了资源共享。产权度假酒店作为旅游房产的一个新品种，已引起越来越多投资商和消费者的关注。

【知识小链接】

分时度假的概念

西方发达国家的分时度假出现在产权饭店之前。一般情况下，人们认为产权饭店是分时度假发展的产物，是一种特殊的分时度假产品。美国佛罗里达州《分时度假房产法案》对分时度假的定义为：所有以会员制、协议、租赁、销售或出租合同、使用许可证、使用权合同或其他方式做出的交易设计和项目安排，交易中，购买者获得了对于住宿及其他设施在某些年度中低于1年的使用权，并且该协议的有效期在3年以上。

《欧盟分时度假指南》将分时度假定义为：所有有效期在3年以上，消费者在按某一价格付款后，直接或间接获得在每年的某些特定时段（长度在1周以上）使用某项房产的权利的合同。用于分时度假的住宿设施必须是已经建成、即将交付使用，或即将建成的。



通俗地说，分时度假就是饭店或度假村将它的全部（或部分）住宿单元的使用权在 1 年内划分为 52 份，出售其中的 51 份（余下 1 周用来维护和维修），消费者可以根据自己的实际需要购买其中的一份，然后在约定的时期内（一般为 20~40 年）每年使用这一住宿单元，无须再付房费。分时度假产品是依托住宿单元，销售使用权的一种特殊商品，是介于饭店产品和房地产产品之间的一种中间产品。

3.2.1 产权式酒店的定义

产权式酒店由“时权酒店”（TIMESHARE）演变而来，是指开发商（或者整个酒店的现有产权人）将酒店的客房分割成独立的产权单位出售给投资者，投资者再将客房交由专门设立的酒店管理公司以酒店的名义进行经营。投资者除按期从酒店管理公司取得客房经营收入的分红外，还可以享用一定期限的免费入住权。这样的酒店我们称之为产权式酒店。

产权式酒店的每一间客房都有独立的产权，投资者可以像购买住房一样投资置业，还可以从经营利润中分红。对于投资者来说，既可以直接获得收益，又可以到不同国家，到世界各处名胜休闲度假。

3.2.2 产权式酒店的特征

1. 业主拥有酒店独立产权

投资者可以一次性付款或分期或按揭的方式获取产权，拥有所有权，但没有经营权，并且产权往往仅有 40 年。

2. 酒店式管理

产权式酒店是酒店的一种，提供各种酒店式的服务，如家居清洁、送餐、洗烫衣物、叫醒服务，以及各种钟点服务。就这方面而言，产权式酒店与别的酒店并无二致，其管理费也比较高，一般是 40 元/（平方米·月）。

3. 兼具居住度假与投资两种功能

产权式酒店既可以用来居住度假，也可以用来投资。不同的购买者，想法有所不同；同一购买者，在不同时段的用途有所不同。有的购买者纯粹是用来自住，有的则是用来投资保值。不同的产权式酒店提供的回报方式也有所不同，如：有些产权式酒店提供固定投资回报率，另加部分酒店经营利润；有些则提供免费居住天数；有些则要求只提供酒店经营利润，不提供其他回报。



【知识小链接】

产权式酒店的类型

国际通用的产权式酒店大致有3种类型。一是时权酒店，是由瑞士的亚历山大·耐首次提出的。即将酒店的每个单位分为一定的时间份（如一年51周），出售每一个时间份的一定年限的使用权。消费者拥有一定时限在该酒店每年一定时间（如一周）的居住权。如高尔夫、登山、滑雪运动度假村，通常与运动项目使用权相匹配。二是住宅型酒店，即投资者购买后可以先委托酒店经营，到一定期限转为自己长期居住的客居住宅。三是投资型酒店，即作为投资行为，逐年取得约定的回报，并期待着增值回收投资。

3.2.3 发展产权式酒店的意义

1. 发展产权式酒店可以扩大内需、拉动消费

扩大内需不仅具有经济意义，可以拉动经济的发展，而且具有社会意义，人民生活水平的提高需要通过消费来实现，丰富多彩的消费结构是社会和谐发展的重要标志。近几年，国内需求不旺，其主要原因之一就是面向大众的消费品结构不合理。市场上千元级消费品供大于求，万元级消费品则相对不足而且很少有适销对路的。在我国经济不断发展、旅游业日益升温、度假旅游渐成时尚的背景下，推出价位在几万元的分时度假产品，能及时迎合国内市场的需求，为我国旅游和经济的发展注入新的动力。提供产权饭店产品，有助于帮助他们跨越衣、食、住、行等日常消费，实现消费升级。

2. 发展产权式酒店可以为市民开辟新的投资渠道

一段时期以来，人民币升值、国内流动性过剩以及国内产业结构深层次调整等多重因素导致我国股票和房地产价格飙升；与此同时，制造业回报率又整体呈下降趋势，导致国内居民可投资领域少，资金却十分充足。发展产权式饭店可以吸收部分民间资本，为老百姓开辟新的投资渠道，同时可以缓解其他投资品涨价的压力。

3. 利用其规模效应带动周边旅游资源的整体开发，有利于促进当地经济发展，缩小城乡差距

目前，我国城郊之间还存在一定的差距，资金与人才主要集中于城区，不利于社会公平和区域经济协调发展。开发分时度假区或产权饭店不仅需要投资建设项目本身及配套设施，还会带动相关的餐饮、娱乐、医疗、交通运输服务等方面的投资，产生乘数效应，进而对周边地区形成辐射作用，促进所在地的经济和社会全面发展。



3.2.4 产权式酒店的发展现状

1. 产权式酒店在国外发展概况

20 世纪 70 年代，欧美发达国家进入“丰裕社会”，中产家庭成为社会主流，在旅游创新过程中，第一批产权酒店在法国阿尔卑斯山脉地区兴起，并立即在瑞士和欧美传播开来。之后的 20 年中逐渐向北美、加勒比海地区以及太平洋地区发展，成为旅游发达国家、地区颇受大众阶层和企业集团青睐的投资方式。1980 年，全球 500 个旅游目的地的 15 万家庭购买了产权式酒店；到 1995 年，全球 81 个国家 4000 个旅游目的地的 35 万家庭购买了产权式酒店。1990 年初，全球产权式酒店销售收入已达 40 亿美元，到 2004 年，全球产权式酒店销售达 300 亿美元。产权式酒店在西方发展很成熟，样式也比较丰富，它之所以在西方发展得如此成熟，基于以下 3 个条件：

第一，西方国家中产阶级的崛起，形成了庞大的客户群。

第二，产权式酒店所在地有足够的观光、康乐等旅游资源，可以供客人休闲度假。国外的产权式酒店多建在具备 3S（阳光、海滩、海水）条件的地区，或者是自然风光独特、运动健身设施齐全的地区。

第三，国外分时度假消费的配套。顾客购买了一个时段的使用权后即可每年在此享受度假，与此同时还享有该时段权益的转让、馈赠、继承等系列权益及公共配套设施的优惠使用权。后来经过发展，又形成了分时度假交换体系，该体系提供一种分时度假权的交换服务，当顾客某一年决定不在自己购买的分时度假权的酒店居住休闲时，他可以通过交换公司，交换各地隶属于该服务网络的任何一家酒店的等值使用权。这种分时度假交换制度同产权式酒店相结合后，无疑使产权式酒店有了更大的诱惑力，可以实现一地投资异地享受。

2. 产权式酒店在国内发展概况

国内最先引入产权式酒店模式的是海南省三亚市，其时为 1995 年。没想到作为这一种旅游与房地产相结合的物业开发模式从 2001 年起开始风靡全国。北京、上海、广州、深圳、青岛、北海、桂林、珠海、昆明等地均开始出现各种形式的产权酒店，经过一段时期的发展并呈现出旺盛的势头。目前，中国产权式酒店的发展条件日渐成熟。

首先，制约中国产权式酒店发展的旅游度假地的软、硬件环境已渐趋成熟，国内旅游度假的市场气候已经形成；其次，近年来国内经济发展迅速，白领阶层急剧扩大，成为都市消费主流群体，同时全新的休闲消费观念为分时度假消费带来了商机；再次，旅游产业近年来发展迅速，国内新兴旅游资源越来越丰富；最后，国际分时度假公司进入中国，使分时度假和产权式酒店的概念得以在国内业界、消费圈中逐渐得到认同。

可以说，产权式酒店发展的大环境基本成熟，但如何有效地经营产权式酒店项目，还需要业界审慎思考。

3.2.5 产权式酒店在中国的发展对策

1. 发挥政府的导向和规范作用

产权式饭店开发应该由当地政府进行调控，科学合理地规范。规划必须统筹自然

资源、民俗风情、消费结构、交通配套设施和环境保护等方面，既立足当前，又着眼未来，将产权式饭店与度假区及当地经济的可持续发展结合起来，实现经济效益、环境效益和社会效益的统一。此外，政府应当在道路交通、市政建设等方面适当投入，筑巢引凤。

政府相关部门应尽快制定相关的法律法规，加强管理，以解决产业发展过程中存在的问题。同时，要求产权饭店企业建立规范的经营管理与运作机制，试行标准的物业管理。总之，只有市场公平有序、健康发展，投资者的合法利益才能够得到保证，行业自身才能够健康发展。

2. 产权式酒店应采用薄利多销的市场开发战略

目前，我国的经济发展水平总体并不是很高，加上前期发展过程中留下了诸多后遗症，后来的产权式酒店项目只有采用薄利多销的策略才可能重新获得大发展。今后一段时间，除了成本确实太高，价格无法降低的项目外，其他产权式酒店都应以中低价位为主，不应追求高价格。随着经济的发展，产权式酒店应该越来越大众化，大城市里中高收入的群体应当成为投资和消费产权式酒店的主体。应当强调的是，中低价位并不排斥产权式酒店开发商获取可观的利润，因为以城区较高收入阶层为目标市场的产权式酒店的投资价值应主要体现在房地产的地区差价上，即城区与非城区的地区差价上，而不是作为房地产本身的实际价值。

事实上，从短期来看，产权式酒店的开发用地一般距离城市中心有一定距离，不是理想的地产开发用地，地产商因此可以较低的代价获得大量的土地储备。但是从长远发展来看，一方面，城市向外扩张，将使地价和房价上升；另一方面，通过开发商的整体策划开发，将使城市周边区域的房地产升值。最终的结果是开发商、投资者和社会的多赢。

3. 产权式酒店开发应当服从度假区或者城市开发的大局

这里的服从有两方面的含义：其一，发展产权式酒店不能超越本区域合理的承载量。过度开发会破坏区域的可持续发展，而且容易造成资源闲置；过少则起不到应有的作用。此外，产权式酒店的选址要符合景区整体发展规划，不能破坏景观。其二，产权式酒店的开发必须服从于城市和景区的发展战略并遵守相应的法规。现阶段，政府的很多政策没有考虑到产权式酒店这一特殊投资品的实际情况，不利于该产业的发展。不管这些规定是否合理，产权式酒店企业遵守这些游戏规则才是生存和发展之道。消极对待或者变相对抗只会给产业带来更为恶劣的生存环境。

4. 重视项目策划论证工作，不能盲目跟风

盲目跟风是前些年我国产权式酒店发展不利的一个重要原因。策划论证工作的基本原则是求实创新，因地制宜。产权式饭店作为度假地产不能只关注个体，而应当关注家庭，考虑到家庭中每个成员的兴趣。因此，好的产权式酒店策划应当能够创造休闲生活体验。产权式酒店应当提供与都市有差异的东西，要体现出独特性。

5. 强化经营管理

产权式酒店作为一种特殊的分时度假产品，与普通分时度假产品最大的不同在于



产权式酒店的购买者首先是房产的投资者，其次才是消费者。产权式酒店购买者购买了产品的所有权，支付的费用较高，对投资回报的关注度远远大于对自身消费感受的关注度。因此，产权式酒店不同于普通的房地产投资，达成交易只是客户与开发商长远关系的开始，后期的经营管理和服务是项目成败的关键。

6. 实现创新发展

产权式酒店除了来源于新建项目外，还可以来源于现有的住宿接待单位。我国各大城市存在大量的培训中心、会议中心和单位招待所之类的住宿设施。目前，这些住宿设施的使用率很低，既浪费资源，又给所有者带来沉重的负担。逐步把部分这类住宿设施改造成产权饭店，保留原单位的所有权，但是引入得力的经营者，按照产权饭店的模式运营，不失为一种多赢的创新。通过这种创新，对所有者来说，在需要时能够自用，减轻了负担，还能够带来额外收益；对社会来说，避免了重复建设，还可以让好的旅游资源最大限度地服务于大众。

3.3 精品酒店

精品酒店起源于20世纪80年代，在20世纪90年代得到发展，是社会和经济发展到一定程度，人们追求一种别样生活方式的必然产物。中国目前处在一个全面开放、鼓励创新、讲究个性、追求时尚的时代，酒店业发展追求差异化，讲求根据细分市场的需求特点提供与之对应的服务。精品酒店作为专业市场，细分程度自然越来越高，它既满足了部分人的生活方式，也给人们指引了新的生活方式，满足客户内心的潜在需求。作为一种反标准化的产品，精品酒店必将引领中国酒店业的新时尚，掀起一轮新的投资热潮。

3.3.1 精品酒店的定义

精品酒店是20世纪在美国等西方国家出现的一种专业酒店类型，是指为高端消费群体定制的具有时尚、个性风格，讲求私密、奢华的住宿体验，提供贴心专属服务的高品位酒店。国际酒店业对其定义是“起源于北美洲的私密、豪华或离奇酒店”。

精品酒店是以其个性吸引顾客，是一个酒店一个主题，一个酒店一个故事。精品酒店一般具有规模小，文化品位崇尚个性，追求私密性，强调装修和高质量服务等特点。其经营理念是为客人营造一种家的感觉，目标客户群一般定位于那些追求高品位和文化享受的休闲或商务客人，特别瞄准的是五星级酒店行政楼层以上的顶级客户，一般为总裁、CEO级别的人物。

3.3.2 精品酒店的特点

精品酒店的英文原意是“Boutique Hotel”。通常人们把Boutique Hotel中的“Boutique”和“小的、精致时尚的、迎合潮流的”等名词联系起来。精品酒店的特点主要体现在以下4个方面。



（1）设计新奇、旗帜鲜明。这种酒店的起源本身就是由欧美专门设计豪宅的专家们设计的。富有创造性的设计是精品酒店制胜的法宝，也是酒店的灵魂。有人说，精品酒店其实就应该叫作设计酒店。只需要看它一眼，就会把你征服。

（2）独特的文化内涵。精品酒店不像行业中的星级酒店都有约定俗成的规矩，“没有标准，只求唯一”就是精品酒店的标准。因此，每间精品酒店都是不一样的，客人来到以后，可以体验各种不同的文化，能找到特别的感觉，很有味道，往往地方文化元素丰富。

【知识小链接】

精品酒店与主题酒店的区别

主题酒店也是近年来发展很快的一种酒店类型，人们常常将它与精品酒店混为一谈。事实上，这是两个完全不同的概念。主题酒店是以某一特定的主题来体现酒店的建筑风格和装饰艺术，体现特定的文化氛围，让顾客获得富有个性的文化感受；同时，也将服务项目融入主题，以个性化的服务取代刻板化的服务，让顾客获得欢乐、知识和刺激。历史、文化、城市、自然、神话、童话故事等都可以成为酒店借以发挥的主题。

主题酒店最显著的特点就是其文化性，整个酒店的设计、运营、管理及服务都围绕着这一文化性，使之系统化和主题化。例如，印度尼西亚巴厘岛的摇滚音乐主题酒店，它以摇滚音乐为主题，所有房间都提供互动式影音娱乐系统；酒店内还展出音乐文物、音乐家手稿、老唱片封面、歌唱家用过的服饰。

相比较而言，精品酒店则更突出其新奇的特征，酒店无论设计、装饰或服务都充满着个性，给顾客以独一无二的感受；所面向的顾客市场更为细分，市场形象清晰，住店客人都是能分辨细微文化差异的上流人士；并且在从酒店整体风格设计到为客人提供的每一项服务上都更注重细节的雕琢。

位于瑞士切莱里纳的米萨尼酒店，以迄今为止独一无二的积木方式向客人提供服务。客人可以按照自己的愿望布置房间，也可以按照自己的口味预订早餐。这里以合理的价格提供住宿，客人还可根据自己的需要预订其他东西。老板于尔格·梅特勒开玩笑说：我们是提供“七星级惊喜的三星级酒店”。在这里，每个房间只有一张床、一把椅子和一个柜子，没有诸如写字台或装饰画之类的“多余”家具和装饰物，房间显得简陋。但酒店的仓库里存放着大量的书籍、棋画和乐器，免费供客人享用。如果客人喜欢，可以把鹿角或布谷鸟钟挂到房间的墙上，晚上还可以让人把火烟筒送到房间里；客人不喜欢使用棉织床上用品，可以更换丝织床上用品，并且可以自选颜色。灵活的自助服务，使拥有32个房间的小旅馆活力四射。



(3) 讲究精益求精。精品酒店在方方面面都讲求精致、追求完美。无论是建筑、设计，还是服务、设施以及各种酒店用品、陈设都独具匠心，工作细致到微小处。力求以精致的服务、精美的环境打造名副其实的“精品”酒店。

(4) 高端的市场定位。精品酒店稀缺的资源特点决定了其产品的价格昂贵，所以只有拥有殷实经济基础的高端消费者才会成为目标顾客。

3.3.3 精品酒店的发展历程

1. 精品酒店在国外的发展历程

精品酒店的发展起源于20世纪80年代。1981年，由国际知名设计师 Anousk Hempel 设计的独具特色的 Blakes 酒店在伦敦南肯辛顿开业。Blakes 酒店的客房数低于51间，营造了更加私密的住宿空间，迎合了创意阶层的高品位。而精品酒店的概念也首次被引入。与此同时，Bill KIln Pton 在美国洛杉矶的联合广场创建了他所设计的第一家精品酒店 Bedford 酒店，也率先引领了美国精品酒店发展的趋势。此后，1984年，开发商兰·施拉德先生和他的生意伙伴史蒂夫·鲁贝尔建立了根据法国女设计师 Andree Putnam 创意设计的摩根斯精品酒店，地点是在美国纽约最好的地段麦迪逊大街。该酒店以另类的建筑设计和室内装饰，更体贴细致的私人化服务，被视为家外之家，因此被《名利场》等杂志赞誉为纽约最美丽的酒店，从而也引领了纽约市精品酒店发展的新潮流。这几家是精品酒店发展初期的代表。自此之后，兰·施拉德打造精品酒店的进程不可遏制，而且每家精品酒店的风格不尽相同，从而确立了如今精品酒店的标准：那就是没有标准。兰·施拉德成为当之无愧的“精品酒店之父”。渐渐地人们将出外旅行入住精品酒店作为时髦的生活方式，成为风靡全球的住宿潮流。国外精品酒店在目前酒店业中迅速膨胀，知名的如加拿大帝后酒店、新加坡悦榕庄酒店、澳洲海曼岛大酒店、巴黎的加利福尼亚酒店等。由于精品酒店巨大的发展空间和美好前景使得一些传统大型酒店集团，像凯悦国际酒店集团、雅高集团、希尔顿酒店集团等和一些房地产商也看好并陆续进入这一市场。

总之，虽然国外精品酒店在整个酒店业市场中只占据微小的市场份额，但是由于其良好的经济效益、精确的市场定位、高度的消费热潮、个性化的服务方式，赢得了众多投资者的青睐，使其在与其他类型的酒店的市场竞争中，始终占有优势。国外精品酒店的成功，其精要就在于此。

【知识小链接】

喜达屋酒店集团 W 品牌

喜达屋酒店集团是步入精品酒店市场的第一批主流酒店之一。1998年12月，喜达屋酒店 W 品牌打响了它的第一个精品酒店产品，首次亮相后便在全球掀起了一股风潮，品牌迅速扩张。喜达屋集团期冀将 W 酒店打造成世界顶级的精品酒店，



从而引领时尚设计潮流。截止到目前，喜达屋集团已在全球建立了26家W酒店，正在开发和建设的酒店尚有9个。喜达屋酒店集团执行主席Barry Sternli Cht认为，"开发这种类型的酒店在全球将有巨大的潜力。"投资一家五星级酒店通常超过5亿元，回收投资期需要10~15年；而一家精品酒店的投资是1~3亿元，能在6~8年内收回投资。

2. 精品酒店在国内的发展历程

在中国，就目前的酒店市场发展程度而言，精品酒店还处于萌芽期，但是也出现了精品酒店的身影。尤其是相对于目前的房地产市场来说，精品酒店的运营成本较低，投资风险也相对较小，因此正受到越来越多投资商的关注。全国各地相继出现了一些具有一定影响力的精品酒店，如北京的颐和安曼酒店（图3-4）将中国传统建筑风格和顶级的度假村相结合，布局如私家园林，其独特的住家风格宛若清朝大臣的大宅门，清新质朴而含蓄。



图3-4 颐和安曼酒店

而云南丽江的悦榕庄花园别墅酒店则以富丽堂皇的别墅设计装潢和家什折射出当地民族风情，让顾客在既古朴又奢华的气氛里感受放松。而且随着旅游市场的发展，国际酒店集团也将纷纷涌入中国精品酒店市场。因此，相对于其他类型酒店，中国精品酒店将会越来越呈现出国际化发展趋势。

【知识小链接】

精品酒店常见类型

早期出现的精品酒店主要类型集中在城市精品酒店，其他类型的酒店比较少。但随着精品酒店内涵的不断衍生，精品酒店的表现形式也更加多样化。不仅在旅游胜地频频出现，而且更加注重于城市历史、文化等元素的结合。



1. 时尚都市型精品酒店

该类酒店将都市的活力引入酒店内，并将一些新的元素融入大堂，意在突出设计师全新的设计理念。往往通过建筑装潢来突显酒店的时尚特性，从家具的选择到空间细节处理都非常注重材质和色彩搭配。这类酒店在款待住客的同时吸引那些不消费但有品味的当地访客来聚集人气。上海的薇爱时尚酒店就是著名的情侣酒店，整个酒店的装潢都以浪漫主义为核心，设计师别具匠心，以华丽的装潢和神秘的色彩打造浪漫富有个性的氛围，为住客带来舒适而有情调的居住体验。

2. 历史文化型精品酒店

这类酒店以设计装修的历史文化内涵给顾客带来一种全新的体验：大到整个建筑的装潢设计、小到各种装饰品皆出自名家之手，宛如一种艺术型酒店的文化天堂。如上海虹桥的天禧嘉福璞缇客酒店以欧洲新古典主义为主体建筑风格，配以中国历代艺术佳作巧妙装饰，魅力无限地为宾客提供耳目一新的视觉享受，重新谱写新古典主义豪华酒店新概念。“天禧嘉福不仅仅是一家酒店，更是创造一种生活方式。”

3. 主题型精品酒店

这类酒店最显著的特点就是其文化性，整个酒店的设计、装修、管理及服务都围绕着这一文化性，使之系统化和主题化。以西雅图 ALEXIS 酒店为例，其酒店的主题是艺术，客人们可以在这里尽情地发挥自己的想象，用画家的笔触描绘自己极具个性的明信片，最后酒店工作人员会负责将明信片寄给每位客人。

4. 地域型精品酒店

酒店所属地的地域文化也可以成为精品酒店的特色之一。地域文化是精品酒店在选址上所体现出来的文化意境。有的精品酒店选址于国际化大都市，取环境优美之处建造；也有的选址于风景名胜区，根据旅游资源特色打造酒店文化。如民丹岛悦榕庄，每个 SPA 的房间都面朝大海，酒店装饰和服务都充满着浓郁的东南亚热带风情。

3.3.4 中国精品酒店的发展方向

1. 精品酒店的国际化经营

酒店的国际化经营是指酒店在本土之外还有酒店的产品和服务设施，并从事着跨国的产品销售和服务等国际性经营活动。国际化是酒店经营扩张的需要。随着酒店业的迅猛发展，消费需求的快速增长，当酒店的发展达到一定程度之后，必然会遇到一定障碍，这一障碍会阻碍酒店的未来发展。要突破这一障碍，就必然要突破中国市场的限制，走国际化道路。随着中国酒店业市场的逐步开放，尤其是看到精品酒店丰厚的利润，国外一些大的酒店集团也纷纷涉足精品酒店行业，使其竞争格局发生了很大变化，中国市场国际化，国际竞争中国化。中国的精品酒店作为一种新兴业态，相较于国外起步晚，缺乏品牌优势，尚未形成成熟的经营模式，难以与国外酒店集团相抗争。所以，有必要将其设计理念、管理方法尽快与国际接轨。

2. 精品酒店的信息化建设

随着全球知识化经济时代的到来，酒店在经营理念和管理模式上将发生重大的变化，以电子信息技术为代表的高新科技逐渐进入中国酒店业。1997 年，我国三星级以上酒店就基本实现了国际互联网酒店预订系统、酒店前后台的计算机管理系统、智能卡钥匙开启房门并进入楼层电梯的控制系统。精品酒店的时尚与创新还体现在运用高科技产品上，如客房内设置不同的灯光模式，客房内配有触摸屏式 IP 电话、客房送餐电子点菜单、DVD 客房影院系统，等等，可以提高客人的舒适度和服务的便捷性。

3. 精品酒店的行业标准化

在酒店业市场日益成熟的条件下，精品酒店行业管理也趋于规范化，市场呈现出良性竞争态势。2010 年，中国开始实行新版星级酒店评定标准，并增加了对精品酒店评星的标准。新标准规定，“以住宿为主要经营业务，建筑和装修有独特风格，管理和服务有鲜明特色，拥有独特的客户群且获得市场广泛认同，平均房价连续两年高于五星级酒店的小型精品酒店，若其自身条件与标准规定的条件有差异，也能申请评定五星级酒店。”这一新规定的实施明确了精品酒店的经营范围，给那些打着精品酒店旗号的“伪精品酒店”一当头棒喝，促进了精品酒店市场的良性发展，规范了行业秩序。

4. 中国精品酒店的经营管理模式创新

精品酒店作为一种新兴的业态，最初是以单体酒店的形式出现并发展起来的。单体独立的精品酒店更能迎合人们追求独特、与众不同的个性体验需求。由于其“小”而“专”的特性使单体精品酒店能够为特定的客人提供更细致入微、体贴周到、符合个性的服务。从这个意义上说，精品酒店市场存在着差异化发展的巨大空间。但是随着一些酒店经营者将精品酒店推广到更多的城市和旅游胜地，其经营模式日益呈现集团化和连锁发展势头，也逐渐形成了精品酒店集团。如喜达屋集团已经将最初的 W 酒店发展成在全世界的十几个城市拥有 26 家精品酒店，W 酒店现在已经成为精品酒店行业的先头兵。集团连锁经营相对于单体酒店来说，有利于借助专业化管理实现规模化优势；有利于提高经济效益；有利于通过网络营销、网络预订扩大酒店潜在客源；有利于实施品牌化战略，增强酒店知名度，提高市场竞争力。对于精品酒店来说，最关键的还是要在“精”字上入手。精品酒店所具有的独特设计、丰富的文化底蕴、独具特色的服务设施、营造的个性化住宿体验，等等，都应该是在新的行业发展情形下发展创新。如何管理这种新形式的酒店，已成为一个迫切的课题。

【知识小链接】

精品酒店创新服务方式

精品酒店在服务形式上的创新可以有多方面。一是创新入住登记手续。传统酒店的入住登记手续是制约快速入住服务的主要原因，让客人排队等候的时间会增加厌烦感，而一墙之隔的总台也会加大客人与酒店的距离。不设总台的大堂，客人进



入酒店可直接在房间进行登记——只需在电脑上签名、拍个照就完成。简便的入住手续更能体现人性化。二是改传统的客房为个人的专属空间。酒店对客房做出突破性的改革——把空间还给客人，以客人为中心，让酒店的设计满足其真正的需求。不设商务中心，为住客量身打造功能齐全的商娱电子平台，具备打印、复印、扫描功能的多功能事务机，免费 Mini 吧饮品培育消费者情感，多功能商务桌可整合连接各种商务科技用品。让客人可以自由自在地在房间工作与休憩，享受个人专属的空间。精品酒店只有在服务模式上有所创新，才能为酒店带来大量的客源，让服务的价值在精品酒店中体现得淋漓尽致。

3.4 主题酒店

主题酒店作为酒店业中的一种新兴业态，在中国产生于近 30 年经济高速增长、行业竞争日益加剧的产业环境之下。主题酒店立足于将某一社会或自然的主题以多种艺术手法表现于酒店的建筑装饰，并将主题元素寓于整个价值链，使深厚的文化主题与现代酒店产品有机融合。

3.4.1 主题酒店的定义

到目前为止，主题酒店尚无统一的、达成共识的定义。主题酒店英文叫 Themed Hotel 或 Theme Hotel。目前具有代表性的主题酒店定义是指通过文化融合的方式，以创造一个或多个文化主题为标志，提供有别于传统酒店的住宿和餐饮等服务的经营场所。其最大特点是，将某种文化主题与现代酒店产品有机融合，并渗透到酒店的整个价值链中，使酒店的产品、服务、环境、造型以及生产经营活动等都充分体现文化主题，始终使主题成为顾客容易识别的酒店特征和产生消费行为的刺激物。

案例赏析

世界上第一家主题酒店

1958 年，美国加利福尼亚的 Madonna Inn 率先推出 12 间主题房间，后来发展到 109 间，成为美国最早、最具有代表性的主题酒店。在这间酒店中每个房间都有不同的主题。其中最著名的就是山顶洞人套房，这间套房完全利用天然的岩石做成地板、墙壁和天花板，房间内还挂有瀑布，连浴缸、淋浴喷洒也由岩石制成，床单和其他摆设运用了美洲豹皮的图案，更彰显了原始的气息。

3.4.2 主题酒店的特性

在谈到主题酒店时，人们常常会把主题酒店与特色酒店两个概念混为一谈。但主题酒店和特色酒店不是一回事：主题酒店是主题渗透到酒店的方方面面，从硬件到软件，强调系统性和整体性；而特色酒店只是在某一方面比较独特，值得推崇，给人以深刻印象，突出的是一个酒店的竞争优势。主题酒店的特性可归结为文化性、差异性、体验性、创新性。

1. 文化性

所谓主题酒店的文化性特征，是指主题的选择必须是地域文脉的体现，即酒店所在地最有影响力、最灿烂、最具特色、最易被人们所记忆的地域文化。只有以地域文脉为基础选择主题，才能得到顾客对酒店的认同、支持。主题选择的关键在于主题的文化性。

2. 差异性

主题酒店的差异性，是指通过主题的引入及围绕这个主题在酒店的建筑风格、装饰艺术、文化品位、经营理念、服务方式等方面所形成的区别于竞争对手的非凡形象。这种形象是不会轻易被竞争者所模仿的。

【知识小链接】

主题酒店常见类型见表3-1。

表3-1 主题酒店常见类型

主题类型	酒店特色	代表酒店
历史文化酒店	顾客一走进酒店，就能感受到一股时光倒流般浓郁的历史氛围	四川京川宾馆
自然风光酒店	将富有特色的自然景观搬进酒店，给顾客营造一个身临其境的场景	广州长隆酒店
城市特色酒店	以某一特色城市为蓝本，以局部模拟的形式和微缩仿照的方法再现城市的风采	深圳威尼斯皇冠假日酒店
名人文化酒店	以人们熟知的政界和文艺界名人的经历为主题建造	浙江杭州西子宾馆
科技信息酒店	以高科技手段支撑	香港柏丽酒店
艺术特色酒店	以音乐、电影、美术、文艺作品等艺术种类为素材	香港迪士尼好莱坞酒店



3. 体验性

创造体验是主题酒店产品的核心。正如美国《酒店杂志》主编杰夫·威斯廷所说："现在的人们不是只需要一个房间而已，他们希望能够有一些新奇的享受和经历。"就酒店而言，消费者在酒店更希望在接受服务的同时能得到更大的心理满足和精神享受，这其中包含着获得尊重、审美、求奇、追求时尚、获取知识、感受快乐等体验需要。

不过，主题酒店仍是酒店，必须具有传统酒店的各种基本功能，必须符合消费者的消费心理和审美标准。在此基础上，主题酒店方可围绕自己的文化定位来给顾客提供相应的特色服务。

4. 创新性

主题酒店是酒店发展史上的一座里程碑，其本身是创新的结果，创新是它的生命之源，没有了创新，主题酒店就要干枯。主题酒店只有不断地进行创新，不断丰富主题的表现形式和载体，不断挖掘和扩充主题的内涵，才能长期赢得市场的青睐，否则终究要成为明日黄花，在中国主题公园发展过程中有着深刻的教训。

3.4.3 主题酒店的效用

作为一种新型的酒店经营方式，主题酒店较之普通酒店具有以下基本效用。

1. 为酒店确立鲜明的身份特征，优化饭店业市场结构

自 20 世纪 90 年代以来，中国酒店的数量一直处于持续增长状态。在激烈的行业竞争面前，酒店之间的竞争开始摆脱单纯的产品价格竞争，转向产品质量和文化的竞争阶段。主题酒店的出现给中国现代饭店业带来了一股生机，它以主题方式营造出一种深层次的文化经营理念，构造企业核心竞争力。

2. 建立竞争优势，为单体酒店的发展提供空间

在二十多年的发展过程中，中国的酒店业已成为国民经济各行业中发展最快的行业之一，也是率先接近国际水准的行业之一，已经形成了成熟的行业市场。国际酒店集团抢滩中国市场以及国内酒店集团的崛起使国内单体酒店的发展日益艰难。市场的竞争促进了酒店功能化发展趋势。

现代酒店的功能以提供标准化、规范化的服务为基础，产品和服务同质化占主导地位。在这种情况下，酒店的主题经营采用高度的专业化运作策略，通过鲜明的差异化经营在竞争激烈的饭店业市场中占有一席之地。

3. 目标市场明确，吸引和保留特定的客户群

随着社会的发展，市场需求越来越早出现多样化、个性化和丰富化态势。饭店业市场需求也逐步摆脱原来单一的功能性需求，而向更高层次的精神性需求转变。市场需求的变化要求酒店的发展要采取专一化战略，也就是集中在狭窄的超细分市场中，从酒店设施、服务与管理上形成自己独特的风格和管理营销模式，培养其他酒店难以替代的核心竞争力，从而在某一细分市场占据领先地位。

4. 形成酒店特色产品，甚至发展为旅游景点

现代酒店本身功能定位已经发生变化，从以往单纯的接待设施演变为现在成为旅游环境的有机组成部分，成为旅游吸引亮点，成为旅游目的地形象的载体。从资源的角度来看，饭店业本身就属于旅游资源的范畴。主题酒店经营得法，往往能成为当地的酒店特色产品，甚至成为当地酒店文化标志。一些规模较大的综合性主题酒店，因其形象突出，集当地文化精华，以及住宿、餐饮、娱乐等于一体，并以独具匠心的外部建筑、内部装饰、服务文化、菜式菜点等成为旅游地的重要吸引物。

案例赏析

成都京川宾馆

成都京川宾馆创建于1984年，1996年获国家旅游局三星级酒店称号，名列当年成都十大宾馆酒店之列。但在愈加激烈的市场竞争中，因宾馆管理滞后，市场反应迟缓，经济效益开始下滑。为应对市场竞争的压力，酒店自2002年底开始改造，建成了川内首家三国文化主题酒店，抢占了“三国文化”这一酒店品牌，在四川的饭店业界形成了持续发展的竞争态势。对于优化饭店业市场结构，避免单纯以提升硬件、打价格战的恶性竞争，进而对促进四川饭店业良性竞争起到了一定的示范作用。

在确定了主题文化之后，京川宾馆首先通过装修，在饭店环境中充分融入三国文化的有益因素；其次，在服务程序上渲染三国蜀汉文化特色与氛围；第三，在餐饮上推出了“蜀宫乐宴”作为主打品牌产品。这场盛宴以三国蜀汉文化艺术为背景，融舞蹈、音乐、百戏为一体。宾客伴随音乐歌舞进行分餐宴，再现了当年蜀宫君臣共饮的盛大场面。“蜀宫乐宴”的菜肴制作，无论配色、造型、寓意均展现了三国文化与古蜀饮食文化相结合的菜品特色，如“桃园结义”、“空城计打鸣鸡”等菜式，一菜一典故，每道菜皆有缘由。蜀宫乐宴得到了社会各界的认可，在成都饭店业界引起了强烈地反响，成为京川的主打产品之一。

宾馆的经营特色得到突显，形象和知名度全面提升。主题文化也就迅速地转化为现实的经济效益，客房出租率从2002年改造前的30%迅速上升并保持在83%，营业收入递增50%。

3.4.4 主题酒店发展趋势

在酒店服务行业竞争日益激烈的今天，酒店主题化、酒店绿色化、酒店经济化、酒店国际化等，都已经成为酒店服务行业的必然发展趋势。再看中国酒店行业的发展轨迹，从最初没有标准、毫无章法可循的简单招待所，到努力向标准化、星级化、国际化标准迈进，再到营造各种个性鲜明、主题独特、具有国际标准的主题酒店，中国酒店服务行业经过一个较长的周期，终于进入到了一个相对高级的历史阶段。再从中



国主题酒店的出现到近几年中国主题酒店的快速发展，不难看出，在未来，中国主题酒店主要呈现以下基本发展趋势。

1. 淡化酒店外形塑造，加强酒店内质提升

目前，主题酒店的发展还存在一些问题：一是在产品的策划当中，酒店的主题策划与酒店后续发展之间存在一些问题；二是区域文化、目标市场战略的认定，跟主题的吻合方面还存在问题，这直接影响到酒店的主题效果和经营效果；三是在主题酒店的发展过程中尚缺乏经典案例。酒店这个行业最终是要走向经典、品位，甚至是具有神秘、情趣，但现在在这方面的探索过程中，中国还刚刚起步，还停留在模仿，或者仅仅是停留在注重酒店外形、装饰阶段。如何做到经典，如何做到有情趣，如何做到神秘，如何做到更有品位，这是需要酒店设计者、经营管理者深入思考的问题。主题酒店是酒店服务行业或者旅游业的必然发展，主题酒店对于广大消费者而言，是一次心理的猎奇和探险；对于设计者而言，是灵感得以最大限度发挥的场所；对于酒店业主来说，是产品差异化的营销策略；对于酒店管理方来讲，也是服务个性化的一次挑战。

2. 注重传统文化，体现国际风范

中国主题酒店设计已经从模仿慢慢到形成了自己的感觉，但仍需要突破、需要创新。如何让中国的民族文化在酒店里得到适当地表达、体现出国际风范，是未来中国主题酒店发展的方向。在做一些国际品牌时，中国文化的表达需要传承、提升，再创作，切记不是简单的元素复制。东方人非常深厚的精神、哲学如何在酒店当中传达给客人是绝对需要探索的，中国文化一定要有一个国际化的表达。一个成熟的酒店设计师应该把文化的、主题的东西展示出来，同时要有比较深邃、意境深远的演绎，要有国际化的表达，但是最终还是要舒适、合理，能够让客人接受，并接受市场的最后检验。

3. 突出独特主题，展现市场优势

主题酒店是酒店文化的一个重要的体现载体，但酒店是一个商业机构，主要目的是为了在提供优质服务的同时达到盈利，做主题酒店是希望能够有更高的投资回报率。所以主题能够被多大范围内的消费者接受，这是做主题酒店和确定一个酒店主题最应该考虑的问题。很多国际设计师设计了体现中国元素的酒店，但他们仅仅是把一些中国文化的符号点缀于其中，实际上还是中西结合的设计理念。因此，在确定主题理念时，应当将市场作为重要的主题权衡考虑因素。

3.5 酒店式公寓

酒店式公寓作为一种提供饭店式服务的高档次居住类物业，在短短十几年时间内，从无到有，从少到多，迅速蔓延，在空间分布上出现了“东风西渐”的趋势，即不仅仅局限于传统的商务区域，而且不断地向周边地区扩散。

3.5.1 酒店式公寓的定义

酒店式公寓英文名称为“Serviced Apartment”，按照中文字面意思可以理解为“饭店式的服务，公寓式的管理”。酒店式公寓是指以提供酒店式标准化管理与人性化服务为主题，集住宅、会所、饭店功能于一体，主要用于出租（或投资）的公寓型住宿单位。

具体来说，国际标准化的酒店式服务公寓，是结合酒店的管理模式和设施标准，采用公寓房型设计的一种物业经营模式，它通常集住宅、会所、饭店等多种功能于一体。在硬件方面，酒店式公寓向顾客提供全套家具、全套厨房设备，并采用家庭式的布局方式，同时配备洗衣房、健身中心、商务中心、旅游服务中心、票务中心、邮政服务中心、儿童活动场、美容美发厅以及医疗服务中心等一系列服务设施；在软件方面，它不仅为顾客提供传统酒店的各项服务，如客房打扫、订餐送餐、门房服务、全天保安、全天上门维修等，还提供贴身管家服务、秘书服务和翻译服务等，尽最大努力满足客人商住两用的需求。因此，可以说酒店式公寓是在具备了豪华星级饭店各项硬件配套设施高档齐全的优点的基础上，更加突出了“家”的味道，同时它还保留了传统公寓私密性强和生活个性化的特点，辅以星级饭店标准的专业服务、全方位的软服务，最大限度地融合了饭店服务和家居生活这两种要素，真正使顾客有了“宾至如归”的感觉。由于它的价格水平往往低于饭店标准，而服务水准又大大高于普通公寓，因而深受中长期出差的高层人士的欢迎，也解决了饭店和私人公寓因其经营本质所决定的不能同时提供短期出租和长期出租的问题。

3.5.2 酒店式公寓的发展历程

1. 国际酒店式公寓的发展历程

酒店式公寓起源于20世纪70年代末的欧美发达国家，由最初的“时权饭店”演变而来，其概念的提出和使用已经有30多年的历史。瑞士企业家亚历山大首先提出了“时权饭店”的概念，它主要指出售一定时期内使用饭店住宿或娱乐设施的权利，该权利可以上市转售、转让或交还。1976年，第一批真正意义上的时权饭店在法国阿尔卑斯山脉地区兴起，主要是在旅游区内租给游客，供其临时休息和住宿，由专门的管理公司统一上门管理，既有饭店的性质，又相当于个人的临时住宅。严格来讲，那时的时权饭店到今天已经发展成了产权式饭店，但它却构成了酒店式公寓的雏形。20世纪中叶，以美国为代表的发达国家的主要城市，经历了重大的社会变革，人们的流动性更强，生活不再局限于某一个城市或地区，逐渐对配以家具的公寓产生了较大的需求；同时，随着商旅生活的兴起、生活品质的提高，人们对此类公寓的配套设施、服务水平等提出了越来越高的要求。这类利好因素以及酒店式公寓本身即饭店和公寓为一体的优越性使这种物业类型一出现就显示出了强劲的发展势头，21世纪的今天，酒店式公寓已经遍布全球。



2. 国内酒店式公寓的发展历程

在国内，酒店式公寓的发展相对滞后。它的发展大致可以分为 3 个阶段。

【知识小链接】

目前，很多学者普遍认为中国的酒店式公寓于 1994 年最先出现于深圳。而实际上，建于 20 世纪 80 年代初的北京建国饭店就已经在饭店的基础上添加了公寓的要素。当时，建国饭店在规划设计时就考虑到有些客人可能不习惯长期在餐厅就餐，于是就在 6~9 层的长期包房中增设了厨房，形成了北京第一批公寓式饭店的供给。这种超出了饭店房间常规配置的居所一经推出，就被美国驻华大使馆全部租用，作为其外交人员的公寓。这种公寓嵌置在饭店当中的形式，可以说为以后酒店式公寓的发展提供了思路。

1）20 世纪 80 年代至 1997 年——蓬勃兴起

自建国饭店之后，1990 年，上海首家实际意义上的酒店式公寓——上海商城出现，这种介于饭店和公寓之间的高档产品对当时的上海乃至全国，都是一种全新的房地产产品概念。1994 年，深圳率先在全国正式推出了酒店式公寓这一概念；1997 年，由“汇展阁”推出的酒店式公寓轰动一时，把这一新型的房产投资理念推向了高潮。一时间市场上对酒店式公寓趋之若鹜，在北京、上海、深圳这 3 个当时酒店式公寓发展的主要城市，其酒店式公寓的增量都出现了一个高峰。

2）1997—2001 年——低谷中调整

1997 年后，由于受亚洲金融风暴的影响，中国房地产市场逐渐走向低迷，同时受产权归属、土地使用权年限等诸多历史问题的困扰，酒店式公寓的供应量急剧增加，市场上出现了供过于求的局面。因此，1999 年前后，不少项目开始转型向饭店或者高级公寓方向发展，此后的两三年时间，整个市场处在盘整阶段。

3）2002 年至今——第二个春天

经过短暂的调整期，在进入 21 世纪，尤其是 2002 年之后，受中国经济的飞速发展、海外驻华机构和人员的增多以及商务市场的不断成熟等一系列有利因素的刺激，酒店式公寓又重新活跃起来。受中国加入世贸组织、2008 年第 29 届奥运会在北京举行以及 2010 年世界博览会在上海举行等一系列重大事件的影响，酒店式公寓在全国范围内呈现出雨后春笋般的发展态势，而美国万豪、法国雅高、新加坡雅诗阁、君悦等众多国际知名品牌也早已嗅出了商机，纷纷登陆中国市场。中国酒店式公寓的发展进入了第二个春天。

3.5.3 酒店式公寓发展趋势

从市场发展规律和酒店式公寓自身的产品特质来看，酒店式公寓在未来几年中的发展将会呈现出以下趋势。



1. 产品细分化

相比酒店而言，酒店式公寓最大的特点就是居住舒适、户型选择余地大，而且价格相对较低，又随时可以得到酒店式的各种服务，受到很多经济型商务人士的青睐。因此，处于不同区域的酒店式公寓，在面积、房间布局、装修和房间内的各种配套设备、设施及提供的服务上必须满足商务和办公的需要，并差异化地定位于不同档次的商务客户。这种差异化的产品竞争不仅满足了消费者的需要，还可以避免价格战等形式的恶性竞争，更加有利于统一经营管理，塑造品牌。

2. 服务品牌化

酒店式公寓是否能成为真正的酒店物业，其生存的关键还在于酒店服务品质的持续改进和提升。据调查显示，租赁客户的去留，60%～70%受物业管理和服务水平高低的影响。国际知名的酒店管理公司大多采取了第三方管理者介入项目的拓展方式，这也为酒店式公寓的未来发展提供了好的发展平台，使得酒店式公寓的服务品牌化，提高知名度与信誉，以赢得更多客户。

3. 与房地产日趋结合

随着现代经济的飞速发展，房地产行业也已成为一些投资商关注的焦点，不论是经营哪种行业，都可以跟房地产联系起来。房地产行业是一个投资风险较大的行业，如果把握不好市场行情就有可能一夜之间走到倾家荡产的地步。相反，房地产行业与酒店式公寓结合，面向不同档次的顾客提供不同档次的服务，收取不同的房租，这样就可以在短期内弥补房地产投资上的损失，因此发展好酒店式公寓可以给房地产市场提供更为广阔的前景，这也将变成今后酒店式公寓的一个发展趋势。

案例讨论

洲际酒店集团（Inter Continental Hotels Group PLC，IHG）是一个全球化的酒店集团，在全球 100 多个国家和地区经营和特许经营着超过 4400 家酒店，超过 660000 间客房。“洲际”旗下的酒店品牌有洲际酒店（Inter Continental Hotels & Resorts）、假日酒店（Holiday Inn）、皇冠假日酒店（Crowne Plaza Hotels & Resorts）、假日快捷（Holiday Express）、英迪格（Indigo）品牌酒店、Candlewood 品牌酒店和 Staybridge 公寓式酒店等品牌。

1. 洲际酒店及度假村

1998 年 3 月，巴斯集团以 29 亿美元从日本 Saison 集团手上收购了洲际饭店及度假饭店，这项交易使得巴斯集团的饭店数目一下子增添了 187 家。在满足国际商务旅客及消闲旅客的独特需求方面，洲际饭店已建立了一定的声誉，亦善于将全球性的服务标准巧妙地与当地的传统相结合。



2. 皇冠假日酒店及度假村

皇冠假日品牌的前身是由假日饭店于1983年衍生出来的饭店品牌，1994年发展成为独立的饭店品牌，以突出其高品位、高消费的市场形象及以商务旅客为主的特色。皇冠饭店及度假饭店以合理的价格提供高档的饭店住宿设施，专为满足精明旅客的需求而设，并以提供更优质的服务及设施来迎合那些追求物有所值的商务旅客。

3. 假日酒店及度假村

假日饭店以超值的价格为商务及休闲旅客提供可靠友善的服务以及现代化的设施。无论在大小城镇、寂静的公路沿线，还是在熙来攘往的机场附近，均可看到假日饭店的踪影，因为提供全面服务的假日饭店都是位于交通方便的地区。

4. 假日快捷

洲际饭店集团的前身六洲饭店集团于1991年推出假日快捷饭店，这一举动成为饭店业史上最成功的事件之一。该集团通过创造这一品牌，迅速地划分出一类中档饭店市场，这类饭店只提供有限的饭店服务而不包含餐饮设施。在不到十年的时间里，假日快捷饭店品牌在世界各地的饭店数目已增至1000多家。清新、简洁是快捷假日饭店的特色，它为商务及休闲旅客提供的收费价格也极具竞争力。

5. Staybridge Suites

1997年底，假日饭店属下的Staybridge Suites饭店正式面世，这是巴斯集团为打入新兴的延长住宿饭店市场而创立的品牌。首家Staybridge Suites于1998年12月在美国乔治亚州Alpharetta开业。洲际饭店集团目前仍积极拓展这一品牌。Staybridge Suites品牌是一个别具一格的饭店概念，专为满足那些来自世界各地需连续入住饭店五晚或以上的旅客的需求。

6. CandleWood Suites

该品牌创建于1995年，向客户提供宾至如归的超值体验。

7. Indigo

该品牌创建于2004年，通过全新的理念向客人提供高档的入住体验。

课堂讨论：

试分析洲际旗下7个酒店品牌各隶属于哪种类型的酒店，为什么？

本 章 小 结

(1) 经济型酒店作为中国酒店业的新兴业态，发展经济型酒店是中国酒店业发展新阶段的需要，是中国融入经济全球化的需要。经济型酒店具有产品功能简化、房间性价比高、市场定位明确、环境清洁舒适、连锁经营为主及能源人工高度节省等特点。未来发展过程中将以集团化、品牌化的发展战略为指导；以服务质量作为建设品牌的基础；通过明显的特色及经济性质突出赢得市场。

（2）产权度假酒店是传统房地产向分时度假过渡的中间产品，属于旅游房地产。将房地产业、酒店业、旅游业完美结合在一起的一种商业新概念。它引入时空经济学原理，对旅游业、房地产业、金融资源进行整合，扩大了资源边际效用，实现了资源共享。产权度假酒店作为旅游房地产的一个新品种，已引起越来越多投资商和消费者的关注。

（3）精品酒店起源于20世纪80年代，在20世纪90年代得到发展，是社会和经济发展到一定程度，人们追求一种别样生活方式的必然产物。中国目前处在一个全面开放、鼓励创新、讲究个性、追求时尚的时代，酒店业发展追求差异化，讲求根据细分市场的需求特点提供与之对应的服务。精品酒店作为专业市场，细分程度自然越来越高，它既满足了部分人的生活方式，也给人们指引了新的生活方式，满足客户内心的潜在需求。作为一种反标准化的产品，精品酒店必将引领中国酒店业的新时尚，掀起新的一轮投资热潮。

（4）主题酒店作为酒店业中的一种新兴业态，在中国产生于近30年经济高速增长、行业竞争日益加剧的产业环境之下。主题酒店立足于将某一社会或自然的主题以多种艺术手法表现于酒店的建筑装饰，并将主题元素寓于整个价值链，使深厚的文化主题与现代酒店产品有机融合。

（5）酒店式公寓作为一种提供饭店式服务的高档次居住类物业，在短短十几年时间内，从无到有，从少到多，迅速蔓延，在空间分布上出现了“东风西渐”的趋势，即不仅局限于传统的商务区域，而且不断地向周边地区扩散。国际标准化的酒店式服务公寓，是结合酒店的管理模式和设施标准，采用公寓房型设计的一种物业经营模式，它通常集住宅、会所、饭店等多种功能于一体。

思 考 题

一、单选题

1. 以大众旅行者和中小商务者为主要服务对象，以客房为唯一或核心产品，价格低廉，一般在（　　）以下，服务标准，环境舒适，硬件上乘，性价比高的现代酒店业态被称为经济型酒店。

A. 300元　　B. 250元　　C. 280元　　D. 350元

2. 宜必思是属于（　　）类型的酒店。

A. 精品酒店　　B. 经济型酒店　　C. 主题酒店　　D. 公寓式酒店

3. 中国最先引入产权式酒店的是（　　）。

A. 深圳　　B. 珠海　　C. 三亚　　D. 海口

4. “Boutique Hotel”指的是（　　）。

A. 公寓式酒店　　B. 经济型酒店　　C. 主题酒店　　D. 精品酒店

二、判断题

1. 产权式酒店的业主既拥有酒店所有权，又拥有酒店的经营权。　　（　　）



2. 2010 年，中国开始实行新版星级酒店评定标准，并增加了对精品酒店评星的标准。（　　）

3. 世界上第一家主题酒店是位于美国加利福尼亚的 Madonna Inn，该酒店成立于 1968 年。（　　）

4. 中国第一家公寓式酒店诞生于北京。（　　）

三、简答题

1. 经济型酒店的发展趋势是什么？
2. 产权式酒店的特征是什么？
3. 中国精品酒店的发展趋势是什么？
4. 主题酒店的效用有哪些？
5. 公寓式酒店的发展方向是什么？

四、论述题

酒店集团在发展过程中，不断开拓新品牌、新业态酒店，请从市场营销的角度谈一谈酒店多元化发展的理由。

五、实训题

考察本地区不同业态的酒店，根据本章所学内容对酒店进行分类，并从选址、装潢、客源、服务等方面比较各酒店。

4

饭店业务管理

本章概要	前厅部业务管理	(1) 前厅部的主要职能 (2) 前厅部组织机构设置与职责划分 (3) 前厅部的工作流程
	客房部业务管理	(1) 客房部的主要职能 (2) 客房部组织机构设置与职责划分 (3) 客房部清洁卫生工作管理
	餐饮部业务管理	(1) 餐饮部的主要职能 (2) 餐饮部组织机构设置与职责划分 (3) 餐饮部的工作流程
	康乐部业务管理	(1) 康乐部的主要职能 (2) 康乐部项目设置的主要依据及组织机构设置 (3) 康乐部各项目日常管理
本章目标	(1) 了解业务部门在饭店经营管理中的地位 (2) 掌握饭店各业务部门的管理特点 (3) 熟悉各业务部门的组织特点与机构设置 (4) 掌握各业务部门的基本工作内容和工作方法	



饭店业务部门是指从事宾客接待服务等业务活动的部门，包括前厅部、客房部(也叫房务部)、餐饮部、康乐部等。这些部门是饭店经营活动的主体，既是饭店经营活动的具体操作部门，又是操作管理部门，是饭店业务的第一线。饭店业务部门的管理成败直接影响着饭店的经济效益。



结账退房以后

一位住客当天中午乘火车回乡，提早在某饭店总服务台办好结账退房手续，他认为虽然结了账，但在中午十二时以前客房的住用权仍是属于他的，因此把整理好的箱物行李放在客房内，没有向楼层服务员打招呼，就出去买东西逛街了。

过了一个多小时，那位客人回到饭店准备取行李离店，谁知进入原住客房一看，已经有新住客在房间内喝茶，而他的行李已不知去向。当找到楼层服务员以后才知道他的行李已送到总台去了，楼层服务员反而责怪他为什么在结账后不和楼层服务员联系。

客人听了以后很生气，“回敬”了几句便到总服务台提意见，谁知总台人员不记得他已结账，还不肯马上把行李交还给他。经过与楼层服务员联系，反复折腾，客人离店时已经快中午了。客人临行时说了句：“如果下次再来这个城市，我发誓不住你们这里!”

4.1 前厅部业务管理

前厅部位于饭店的大堂，是饭店前台业务活动的中心，主要负责销售饭店的客房，并做好联络和协调各部门的对客服务工作。前厅部（Front Office）在饭店中具有重要的地位和作用，代表饭店的整体形象，是饭店各部门的指挥协调中心，影响着饭店的销售工作，直接影响经济效益。

4.1.1 前厅部的主要职能

前厅又称大厅、大堂，是指进入饭店大门后到饭店客房走廊、餐厅等营业区域供客人自由活动的公共区域。前厅部设在饭店前厅，是招徕并接待客人、推销酒店产品，同时为客人提供各种综合服务的部门。

前厅是客人抵达、离开饭店的必经之路，直接影响了客人对饭店的第一印象与最终印象。前厅部是饭店业务活动的中心，是客人与饭店联络的纽带。客人通过前厅部预订客房、登记入住，享受各种礼宾服务。而前厅部则通过收集宾客的各种信息建立客史档案，为宾客的再次光临做好准备，同时将信息传递到饭店的其他各部门，为客人提供更加完美的服务。



前厅部的职能主要包括以下几个方面。

1. 销售客房

销售客房是前厅部的首要任务。客房收入是饭店经营收入的主要来源。客房的营业收入一般要占饭店总营业收入的40%~60%，而且客房初建时投资大，但耐用性强。在一次销售后，经过服务人员的重新整理后又可以重复销售，获取收入。因此，客房运行中，其成本和费用较低，部门利润率较高。前厅部通过参与饭店的市场调研和市场预测，合理调整客房价格，积极销售客房产品，为饭店增加经营收入。

2. 接待客人

前厅不仅要接待住店客人，为他们办理住店手续和分配房间等，而且还要接待所有到店的宾客。这些宾客有可能成为饭店的潜在宾客，如果前厅部工作人员能够热情周到地做好服务工作，这些潜在的宾客将会成为饭店的形象宣传员，为饭店形成良好的口碑效应。

3. 提供综合对客服务

前厅部除了开展客房预订、销售客房产品、协调各部门对客服务外，还要为客人提供包括迎宾送客、行李服务、贵重物品保管、问询服务、结账收款、委托代办等多种综合性服务项目。

4. 处理宾客账目

前厅收银处的基本工作是管理宾客账单，包括建立宾客账户、登账和结账等工作。前厅部必须及时、准确地整理宾客消费账单，迅速、准确地为宾客办理结账离店手续。

5. 收集、整理、传递经营信息

由于前厅部每天接触大量信息，包括饭店经营的外部市场信息（旅游业发展现状、国内及世界经济信息、宾客的消费心理、人均消费水平、年龄构成等）和内部管理信息（如开房率、营业收入及宾客的投诉、表扬，客人的住店、离店、预订以及在有关部门的销售情况等）。前厅部要及时将这些信息加工、整理，并将整理的数据、报表传递到相关部门。

4.1.2 前厅部组织机构设置与职责划分

1. 前厅部组织机构设置

前厅部组织的大小，要根据饭店的种类和规模而定。有效合理的组织机构应建立统一的指挥体系，规定信息上传下达的渠道，明确各岗位人员的职位及管理范围。

饭店规模大小不同，组织结构的设计也不同。规模越大，管理层次相对越多，通常采取经理—主管—领班—员工这四级管理层次，小饭店则可以省去主管，采用三级管理层次。管理层次扁平化是组织机构的发展趋势，可以提高沟通和管理效率，降低管理费用。图4-1所示是饭店常用的前厅部组织机构模型。



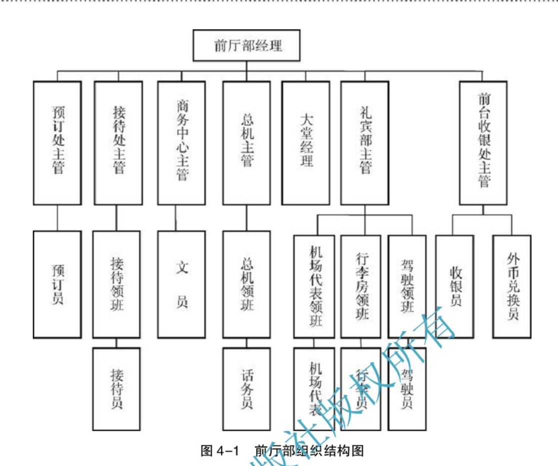


图 4-1　前厅部组织结构图

2. 前厅部的职责划分

1）预订处

预订处负责接受客房预订要求并妥善处理订房；完成填写预订表、确认预订、保证预订、订房核对、订房资料的传递及存档；及时向上级提供贵宾抵店的信息；合理安排超额预订；制作客史档案。

2）接待处

接待处主要负责接待抵达客人，按住客人完成入住登记手续；与宾客保持良好关系，适时了解宾客需求并及时、准确地反映到相关部门；及时、准确地核对房态，保证任何房态的准确性；推销饭店客房及其他产品，以期获得最好的经济效益；准备重要客人及团队的各种资料，并及时分发到相关部门；接受宾客的换房要求并及时通知相关部门更改记录；打印各种报表，分送各相关部门。

3）问询处

问询处主要负责回答宾客有关饭店各种服务、设施及饭店所在城市的交通游览、购物等方面的询问；代客人对外联络，代办客人委托事项。

4）礼宾部

礼宾部主要负责替宾客开关车门及店门，问候宾客并协助提拿行李；向宾客介绍饭店及客房内的设施；及时向饭店通报贵宾到达的信息；积极争取未预订客人入住，妥善回答宾客的问题并提供恰当的服务；为宾客提供行李寄存和提取服务；为宾客传递传真、留言、信笺，为饭店传递表单、报纸等。

5）电话总机

电话总机主要负责转接电话，承办国内外长途电话业务；为客人提供问询服务、联络服务、叫醒服务、通知紧急或意外事件等。

6）商务中心

商务中心主要负责为宾客提供复印打字服务、收发传真服务、订票服务、翻译服务、电脑等办公用品的出租服务等。

7）大堂副理

大堂副理又称大堂经理，其工作岗位设在饭店大厅，直接面向广大宾客，负责接受和处理客人的投诉，是饭店与宾客联络的纽带，并代表饭店处理日常发生的事件，为客人排忧解难，并监督问题的处理。

4.1.3 前厅部的工作流程

前厅部对客服务全过程是一个完整的、循环的过程。对客服务全过程应该是开始于潜在客人与饭店的第一次接触，对客服务的全过程可以分为宾客到达前、宾客到达时、宾客住店期间、宾客离店时和宾客离店后 5 个阶段。

1. 宾客到达前

宾客到达前，饭店应承接宾客不同渠道的订房要求，保存好订房资料，并向饭店相关部门传递宾客预订信息，督促各部门做好宾客抵店后的各项接待准备工作。宾客常用的订房渠道包括电话预订、传真预订、网络预订、书信预订及面对面预订等。饭店会根据宾客预订时所确定的预订种类来合理为宾客留房。前厅预订的种类主要包括以下几方面。

1）临时性预订

临时性预订是指客人的订房日期与抵店日期接近，甚至是抵店当天的订房。这类订房一般是由总台接待员受理，并通过电话或传真等方式及时给订房的客人以明确答复，因为总台接待处往往比其他部门更了解酒店当天的客房出租情况。由于时间较紧，只能是口头确认无须寄确认信。按照国际惯例，饭店对预先订房的客人，会为其保留房间直至抵店日当天下午 6 点为止，这个时限被称为“取消订房时限”。如果订房客人到了这个规定时间仍未抵店，也未事先与饭店联系，该预订即被自动取消。接受此类预订时应注意询问客人的抵店时间，并提醒客人“取消订房时限”。

2）确认类预订

确认类预订是指客人提前较长时间向饭店提出订房要求，饭店以口头或书面方式给予确认并答应为订房客人保留房间至某一事先约定的时间。如果客人到了规定时间仍未抵店，也未与饭店联系，饭店可将预留房间出租给未经预订而直接抵店的客人。

3）保证类预订

保证类预订是指客人通过使用信用卡、预付定金和订立合同等方式来保证饭店的客房收入，而饭店必须保证为订房客人提供所需客房的预订。这类预订使饭店与未来客人之间建立了更为牢靠的关系。饭店在没有接到订房人取消预订的通知时，应为订房客人保留房间到确认抵店日的次日退房时间为止，如果客人逾期不到店，事先又不



向饭店声明取消订房，饭店就要从预付定金中或是按合同收取一天的房费，以保证饭店不在经济上受损失。

4）等待类预订

饭店在订房已满的情况下，为了防止由于客人未到或提前离店而给饭店带来的经济损失，仍然接受一定数量的客人订房。但对这类订房客人，饭店不确定订房，只是通知客人，在其他订房客人取消预订或提前离店的情况下才予以优先安排。

2. 宾客到达时

宾客到达时，由门童在饭店门前迎接宾客，行李生为宾客提供行李服务，并引导宾客赴总服务台办理入住登记手续。接待员在确认宾客有无预订后，提供针对性服务。对于已预订客人，接待员已经了解了他们对客房及房价的要求，并为他们预留了所需房间。此时，接待员只需确认客人的预订内容有无变化即可排房。对于未经预订、直接抵店的客人，接待员在询问宾客的住房要求后向客人推销客房、定房价、排房。当客人拿到房卡，由行李员引领客人进入房间，客人在店居住阶段便正式开始了。与此同时，客人的账户也建立起来了。

3. 宾客住店期间

宾客住店期间前厅部应及时为宾客提供各项服务。例如，礼宾服务；问询、留言服务；贵重物品的保管；邮件服务；电话总机服务等。同时，前厅部作为饭店的信息中枢部门，应广泛收集客人住店的信息，将宾客住店意见及时反馈到各相关部门，做好宾客住店期间的账目入账、查询及催收账款等工作。

4. 宾客离店时

住店结束，客人需要办理离店手续。这个阶段的工作包括收款员核实账单及结账、客人交还客房钥匙、接待员改变客房状况等。行李员帮助客人提行李并送客人离开饭店。

5. 宾客离店后

当宾客办理结账离店手续后，前台收银员应立即通知客房部整理房间，更改房态并保持房态信息准确无误。回收宾客意见表，汇总投诉及其他意见，分析整理后反馈到相关部门。最后建立健全宾客的客史档案，为保障饭店服务质量的提升、准确定位饭店的目标市场，使饭店获得更大的经济效益和社会效益提供依据。

案例赏析

客人拒付房租

某日，两位客人有说有笑地来到宾馆。他们一起登记住宿，一位入住820房，另一位入住816房。登记完毕，总台小姐礼貌地询问：“先生，请问你们的账怎么付?”820房客人回答道：“一起付。”



于是总台小姐填写了预付款单，全额3000元人民币，并在单子上注明“816房客人账由820房客人付。”然后对820房客人说：“请签名确认。由于你们两间房统一付款，所以预付款要交3000元，请到结账处办理。”客人签名交钱。

两天以后，中午12：00，820房的客人来结账，与总台发生了争执：“我没有看到预付单上写有‘816房的客人账由820房客人付’字样，一定是我签名以后总台小姐加上的，我们登记时说过各付各的账。”接着说，“我只结自己的账。”

(816房的客人已于今早离店，并未结账。)

听到争吵，客房部经理卓女士来到现场，在听过客人与总台员工的讲述，卓经理看了看客人的预付账单，对事情的大概有了一个了解。

为了安慰客人，卓经理转过身对客人说：“先生您别急，我们一定会尽快查清，尽量给您满意的答复，您看能否先去用午餐，等用完餐再过来结账。”

13：00，客人用完午餐来到结账处，不客气地问道：“事情怎么样了，我还要赶飞机呢?”同时反问道：“你有雷锋那样的高尚吗？别人吃喝玩乐，你来帮他付账？那谁来帮我付账?”又说：“我朋友很有钱，他肯定会付账的，不会要我替他付的。”

卓经理耐心地向客人解释道：“先生，我相信您的朋友肯定会付账的，但他未结账就离店，肯定知道你们是一起付款的。按照我们酒店的常规，一间房客人入住1~2天，一般预付1000~2000元，您的预付标明3000元，表明总台小姐考虑了两个房间的预付款；另外，总台规定，客人若未替其他客人付账而只是交预付款，是不需要在预付款单上签字，单子上有客人签名，就说明820房客人付816账，这一点已得到客人认可。”

听到这儿，客人不以为然地说：“我怎么会知道你们酒店什么规定!”

卓经理仍然耐心地说：“您若不相信我，我可以当场给您看其他交预付款客人的单子，假如您能在上面看到客人签名，您就不用付这笔账了。”

至此，820房的客人不吭声了，却仍硬撑着，卓经理笑着道：“发生这样不愉快的事情，确实有我们做得不够的地方，既给您添了麻烦，也让我们感到为难，您看我们能否想个两全齐美的办法来解决这个问题呢?”

客人马上问道：“怎么解决?”

卓经理说：“我相信您说的，您的朋友肯定会支付这笔账，您能否给我留下他的地址、电话号码，以便联系。同时请您帮个忙，先帮他付这笔账，我们及时与您的朋友联系，由酒店出面追回这笔款项，同时以酒店信誉担保，款一到马上退款给您。您以为如何?”

听到这里，客人顺水推舟地回答：“算了，算我倒霉，我付了。”



4.2 客房部业务管理

客房是饭店的重要产品之一，饭店客房是向客人提供住宿和休息的场所，是饭店经济收入的重要来源。客房服务是整个饭店服务的重要组成部分，其质量的好坏在很大程度上代表了整个饭店的管理水平。

4.2.1 客房部的主要职能

1. 搞好饭店的清洁卫生，为宾客提供良好、舒适的住宿环境

客人来饭店居住，不仅需要物质上的享受，更需要得到精神层面的满足。饭店的清洁卫生是饭店商品使用价值和服务质量优劣的重要标志。饭店美观、舒适和整洁的环境，完全要靠客房部全体员工的辛勤劳动来实现。客房部负责饭店绝大部分区域的清洁卫生工作，所以搞好清洁卫生，注重提高服务质量，是客房部的重要任务。

2. 做好客房接待服务工作，为客人提供舒适安宁的环境

客房部要做好宾客的接待服务工作，包括从迎接客人到送别客人这样一个完整的服务过程。宾客在客房逗留的时间最长，除了休息以外，还需要饭店提供的其他各种服务，如洗衣服务、饮料服务、访客接待、擦鞋服务，等等。能否做好宾客接待工作，提供热情、礼貌、周到的客房服务，使客人在住宿期间的各种需求得到满足，既体现了客房产品的价值，又直接关系到饭店的声誉。

3. 与其他部门建立良好的协作关系，保证客房服务需要

客房服务不是孤立完成的，客房服务质量的高低，不仅取决于客房部自身，而且还受其他部门的影响。为此客房部必须加强与前厅、工程部、餐厅等各方面的联系，建立良好的信息渠道，从客房服务实际出发，做好与各方面的协调配合工作，不断提高服务质量，提供优质服务。

4. 做好客房设施的维护和保养工作，为客房服务提供设备保障

客房部在日常清洁卫生和接待服务过程中，还担负着维修和保养客房和公共区域的设施设备的任务，使之常用常新，保持良好的使用状态，并与工程设备部门密切合作，保证设备设施的完好率，提高它们的使用效率，为客人构筑一个舒适的住宿环境。

5. 做好客房物资的成本控制，提高饭店经济效益

客人住店期间在客房逗留的时间最长，设施和物资消耗最大。客房部要根据预测的客房出租率编制预算，并制订有关的管理制度，落实责任。在满足客人使用、保证服务质量的前提下，控制物品消耗，减少浪费，努力降低成本，减少支出，使饭店的效益达到最大化。



4.2.2 客房部组织机构设置与职责划分

1. 客房部组织机构设置

客房部的组织机构是否合理是客房部搞好管理、组织接待业务的重要保证，客房部常见的组织结构如图 4-2 所示。

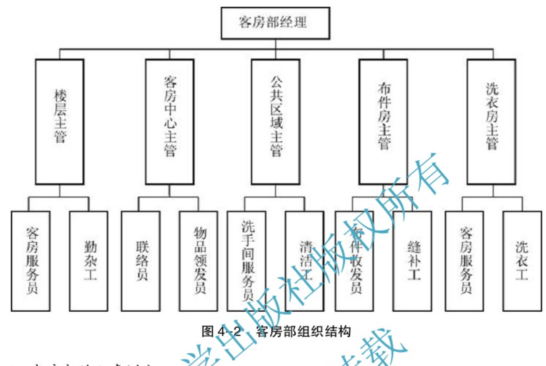


图 4-2 客房部组织结构

2. 客房部的职责划分

1）客房服务中心

现在我国多数高档的现代化饭店都采用这种服务模式。客房服务中心是客房部的信息中心，其基本职能包括：收集和处理客情信息；正确显示客房状况；保管和处理客人的遗留物品；领取和收发客房部的所需物资；协助有关管理人员进行人力和物资的调配；与相关部门进行联络和协调。

2）客房楼层

客房楼层负责客房和客房楼层公共区域的清洁保养和对客服务工作，管理客房及客房楼层的设施、设备等。

3）公共区域

公共区域负责饭店公共区域的清洁和保养工作；负责饭店专业性、技术性较强的清洁保养工作；负责饭店的园林绿化工作。

4）布件房

布件房通常也是饭店的必备设施和必设组织机构，主要负责全店布件及员工制服的收发保管和修补工作。有条件的话，还可以加工制作部分布件。

5）洗衣房

饭店洗衣房的职能是负责饭店部件和员工制服的洗烫，为住客提供洗衣服务；有



条件的话还可以承接洗涤业务。随着洗涤业社会化程度的提高和饭店投资者效益意识的增强，加之其他因素的影响，越来越多的饭店，特别是一些中小型饭店已不再配置店属洗衣房。

4.2.3 客房部清洁卫生工作管理

客房清洁卫生工作是客房部服务管理的重要内容。客房作为客人休息睡眠的场所，一方面，客人要求服务人员尽可能少地打扰他的“领地”；另一方面，又对客房的整洁状况要求甚高。客房清洁卫生工作的好坏直接影响客人是否愿意多住或再次光临。

1. 客房部日常清洁工作内容

1）确定客房清扫顺序

一般客房清扫顺序如下。

（1）挂有“Make Up Immediately”牌的房间或客人口头要求打扫的房间。

（2）总台或领班指示打扫的房间。

（3）VIP 房。

（4）走客房。

（5）住客房。

（6）客人要求晚一点打扫的房间。

（7）空房。

客房的清扫顺序不是一成不变的，在既满足客人的特殊要求，又保证饭店客房的正常运转和充分利用的情况下，服务员可以根据开房的先后缓急，来决定当天的房间清扫顺序。

不同房态的客房，清扫程度也不同，一般可以分为以下几种。

（1）简单清扫。如空房，一般只进行通风、吸尘，抹灰和放掉水箱、水龙头里积存的陈水，检查房间物品和设施是否完好齐全便可。

（2）一般清扫。如客人正在使用的房间，物品较多也不便挪位置，只需把房间收拾干净整齐就可以了。

（3）彻底清扫。如走客房，特别是长期滞留后退房的房间，要进行彻底清扫，以便重新接待新入住的客人。

2）清扫房间

按照从上到下、从里到外、环形清扫的原则进行客房清扫。客房清扫的“十字诀”如下：①开。开门、开灯、开空调、开窗帘、开玻璃窗；②清。清理烟灰缸、纸篓和垃圾；③撤。撤出用过的茶水具、玻璃杯、脏布件，如有客人用过的餐具、加床等也一并撤去；④做。做床；⑤擦。擦拭家具设备及用品；⑥查。查看家具用品有无损坏、配备物品有无遗失和短缺、客人有无遗留物，也可边擦拭边检查；⑦添。添补房间客用品；⑧吸。地毯吸尘和卫生间地面吸尘；⑨关（观）。观察房间清洁后的整



体效果，是否有遗漏，关玻璃窗、关纱帘、关空调、关灯、关门；⑩登。在服务员工作报表上做好登记。

3）清扫卫生间

卫生间是客人最容易挑剔的地方，因为其中的不少设备用品都要与客人的皮肤直接接触，又是客人淋浴、梳妆的场所，必须严格按操作规程进行，使之达到规定的卫生标准。清洗前要打开抽风机，戴上手套。

卫生间清扫“十字诀”如下：①开。开灯、开门、开换气扇；②冲。放水冲马桶，滴入清洁剂；③收。收走客人用过的毛巾、洗刷用品，收拾垃圾袋；④洗。清洁浴缸、墙面、脸盆和抽水马桶；⑤擦。擦干卫生间所有设备和墙面，特别是金属器皿；⑥消。对卫生间各部位进行有效消毒；⑦添。添补卫生间的棉制品和消耗品；⑧刷。刷洗卫生间地面；⑨吸。用吸尘器对地面残留物进行吸尘；⑩关（观）。观察和检查卫生间工作无误后，关灯关门。

2. 客房部日常清洁检查控制

建立完善的检查制度和科学的清洁标准是保持稳定的客房卫生质量的保证，因此必须在实际工作中严格执行客房检查制度和标准。

案例赏析

一家刚被评为三星级的新饭店接待了50余位德国客人。当大巴车到达饭店门前时，大堂接待员、行李员和保安员相互配合，客人很快便被安排进了房间。

20分钟后，大堂副理接到8612房间客人打来投诉电话，说马桶水箱里没水了，大堂副理立即安排工程部员工进行维修。很快，故障就解除了，水箱里注满了水。

大堂副理立即着手调查，了解该房情况后，查明此事是因为一位领班将非OK房报了OK房。原来8612房原先住着一对夫妻，中午前办理了离店手续。早上服务员清扫过房间后，领班也按程序检查过了，但她未发现抽水马桶水箱无水的问题，便报告说这间走客房一切正常。中午客人走后，前厅部又一次通知客房部，证实8612房确实为走客房，要求再检查一遍，岂知领班又把水箱给疏忽了。领班两次查房均未发现洗手间的问题，最后导致客人投诉，情况是严重的。事后，大堂副理赶到8612房间，再次向客人致歉，同时要求客房部按照程序再认真检查一遍所有房间，并把事情的经过写入当天的大事记录本中。

本案例中，领班两次对8612房间进行清洁质量的事后检查，但检查不彻底，没有做到防患于未然，质量控制失调，导致客人的投诉。因此，制订严格的检查制度是非常有必要的，是确保客房卫生质量的关键。

客房检查制度是客房部日常管理的重要规范和内容之一，是饭店客房部控制日常卫生质量的一项重要措施。根据查房人员不同的级别，查房制度包括4项内容。



1）服务员自查

自查时间在服务员整理客房完毕并交上级检查之前。自查内容包括设备性能完好、客房环境整洁和物品布置等。自查的目的在于培养服务员检查房间的习惯，增强他们的责任心，提高客房的合格率，减轻领班查房的工作量和融洽领班与服务员之间的关系，建立和谐的工作环境等。

2）领班检查

领班检查是服务员自查之后的第一关，往往也是最后一道关。因为一般领班认为合格的客房就可以报送前台出租给客人，所以这道关责任重大。领班查房不仅可以拾遗补漏，对员工的工作再次督查，而且可以现场督促指导，对于业务尚不熟练的员工，领班查房是对他的一种指导和帮助，有利于员工提高业务能力。因此，客房部必须加强领班的监督职能，重视事后检查工作，最好配备专职领班检查人员。领班查房数量，不同饭店有不同的规定。一个日班领班一般应管理 6~10 名服务员，负责 60~80 间客房区域，每天要对负责的全部客房进行检查并保证清洁质量符合要求，有的领班甚至负责 80~100 间客房的检查。鉴于领班的工作量较重，有些饭店只要求其对走客房、空房和贵宾房进行普查，而对住客房实施抽查。

3）主管抽查

主管对客房进行抽查，既有助于加强领班的责任感，激励其更好地开展工作；又可以建立合格的骨干队伍；并且可以检查客房部经理的管理方案是否执行到位，为客房管理收集第一手资料和信息。但因为主管的工作内容较多，不可能对每间房都亲自检查，所以主管抽查房间数要求在领班查房数的 15%~20%以上。

客房主管是客房清洁卫生任务的主要指挥者，要求必须检查 VIP 房，抽查长住房、OK 房、住客房和计划卫生的大清洁房，检查每一间维修房，使其尽快投入使用。因此，必须加强督查力度，确保客房清洁卫生的质量。

4）经理抽查

经理查房一般不定期进行。因为经理人员查房的要求比较高，所以被象征性地称为“白手套”式检查。查房的重点是房间清洁整理的整体效果，员工的整体水平，了解自己管理意图的执行情况，并特别注意对 VIP 客人房间的检查，同时客房部经理还应定期同饭店其他相关部门经理和人员对客房内的设施进行检查。由于经理抽查的次数和数量有限，有时会带有片面性和偶然性。因此，客房部还应建立领班查房周例会制度，充分了解员工服务质量的好坏、检查过程中存在的问题，以便及时改进。

除上述 4 级查房制度以外，还有总经理抽查，定期检查，邀请专家、同行以及住店客人检查，设置意见表等，以求多层次、多渠道掌握客房清洁卫生状况。

3. 公共区域卫生工作管理

客房部除了承担客房区域的清洁卫生工作外，还承担了饭店公共区域公共卫生的清洁整理工作。饭店公共区域是人流交汇、活动频繁的地方，区域卫生是宾客衡量整个饭店的标准，对饭店声誉影响巨大。由于公共区域面积大，人员分散，不利于控制和监督，因此公共区域的清洁工作要根据所管辖的区域和范围以及规定卫生项目与标



准划片定岗，实行岗位责任制，使员工明确自己的责任与质量标准，管理人员应加强巡视检查，进行监督。公共区域的主要业务范围如下。

（1）负责大厅、门前、花园、楼梯、电梯以及饭店周围清洁卫生。

（2）负责餐厅、咖啡厅、宴会厅、舞厅等营业场所的清洁保养工作。

（3）负责饭店所有公共洗手间的清洁卫生。

（4）负责行政办公区域、员工通道、员工更衣室等员工使用区域的清洁卫生。

（5）负责饭店所有下水道、排水、排污等管道系统和垃圾房的清洁工作。

（6）负责饭店卫生防疫，喷杀“六害”工作。

（7）负责饭店内外的绿化美化工作。

4. 客房对客服务模式

传统的客房对客服务模式有两种，即楼层服务台和客房服务中心。二者在客房部的岗位设置、人员配备以及服务规程上都存在较大的不同。近年来，不少高星级饭店在客房对客服务中，针对饭店的一些重要客源群体，推出一些新的服务模式，并收到了很好的效果，商务楼层的出现便是如此。

1）楼层服务台

楼层服务台或称楼面服务台，是指饭店客房区域每一楼层的服务台，一般设在靠近电梯口的位置，配备专职的服务员值台，提供 24 小时对客服务。楼层服务台实际上起着前厅部总台驻楼层办事处的作用，受客房主管直接领导，业务上受总台的指挥。

楼层服务台的主要职责有如下几点。

（1）认真做好对住店客人尤其是重点客人的接待服务工作。

（2）按规程做好对访客的接待服务工作。

（3）根据房态安排工作定额及清扫程序。

（4）负责保管客用钥匙，确保楼面的安全。

（5）做好各类账务单据的管理工作，避免跑账、漏账现象。

（6）保证信息畅通，将客户信息及时准确地传递给相关部门。

2）客房服务中心

客房服务中心是从国外引进的一种客房服务模式。由于设立楼层服务台劳动力成本较高，因此近年来很多饭店纷纷淘汰楼层服务台这种模式，转而设立客房服务中心。客房服务中心与客房部办公室相连，实际上是客房部重要的信息枢纽。它与楼层工作间及饭店先进的通信联络设备共同构建了一个完善的对客服务网络系统。客房服务中心设主管一名，工作人员若干，实施三班倒 24 小时运行。住店客人通过电话将需求告知客房服务中心，由它通知离客人房间最近的服务员迅速为客人服务。

设立客房服务中心的要求是客房楼层的安全保障较高。比如，楼层应与其他区域分开，并在关键部位安装监控设施；客房内提供的服务较为齐全，使客人能自己动手，满足起居生活的需要；要有先进的通信联络装备，以保证信息的畅通。

3）商务楼层

随着世界经济的快速发展，商务活动日益兴盛，庞大的商务客流已经成为饭店极



为重要的客源群体。为了适应高素质高消费客人的需求，饭店开辟了商务楼层。商务楼层为商务客人提供专门的服务。商务客人不必在总台办理入住等有关手续，客人的住宿、登记、结账等手续直接在商务楼层由专人负责办理。同时，商务楼层设立休息室，供商务客人早餐和读报、休憩、喝咖啡等。除此之外，各饭店会根据自己的情况为客人提供各种个性化服务，例如免费熨烫衣服，在客房摆放鲜花、送水果，在火柴盒上、信纸上、信封上印有客人的姓氏或为客人准备小礼物摆放在房间等。

客房对客服务模式不是一成不变的，它是随着市场需求的变化而不断发展变化的。除了商务楼层，有些饭店为了提高顾客满意度，推出了楼层管家服务新模式，女性楼层、商务保姆等服务，最大限度地满足不同类型的顾客需求。

案例赏析

小龚的迷茫

服务员小龚第一天上班，被分在饭店主楼12层做值台，由于她刚经过3个月的岗位培训，对做好这项工作充满信心，自我感觉良好。一个上午的接待工作也颇为顺手。

午后，电梯门打开，“叮当”一声走出两位港客，小龚立刻迎上前去，微笑着说：“先生，您好!”她看过客人的住宿证，然后接过他们的行李，一边说：“欢迎入住本饭店，请跟我来。”一边领他们走进客房，随手给他们沏了两杯茶放在茶几上，说道：“先生，请用茶。”接着她又用手示意，一一介绍客房设备设施：“这是床头控制柜，这是空调开关……”这时，其中一位客人用粤语打断她，说：“知道了。”但小龚仍然继续说：“这是电冰箱，桌上文件夹内有‘入住须知’和‘电话指南’……”未等她说完，另一位客人又掏出钱包抽出一张面值10元的外汇券不耐烦地给她。霎时，小龚愣住了，一片好意被拒绝甚至误解，使她感到既沮丧又委屈，她涨红着脸对客人说：“对不起，先生，我们不收小费，谢谢您！如果没有别的事，那我就告退了。”说完便退出房间回到服务台。

此刻，小龚心里乱极了，她实在想不通：自己按服务规程给客人耐心介绍客房设备设施，为什么会不受客人欢迎。

4.3 餐饮部业务管理

餐饮部是现代饭店的重要组成部分，它是饭店满足客人需要必不可少的服务部门，也是构成饭店主要经济来源的营业部门之一。同时，餐饮服务是饭店服务的重要组成部分，餐饮服务水平和特色在很大程度上反映了饭店总体服务水平和特色，进而很大程度影响着饭店的声誉。

4.3.1 餐饮部的主要职能

餐饮部人员肩负着餐饮服务和销售两方面的职能，全部工作和活动大致可以分为四大部分。

1. 向宾客提供以菜肴等为主要代表的有形产品

这是餐饮部最基本的任务，也是首要任务。餐饮部是饭店唯一生产实物产品的部门。各种档次、风格的饭店，依据自己的市场定位和经营策略，组织餐饮部提供满足客人所需的优质产品。

2. 向宾客提供满足需要的、恰到好处的服务

餐饮部是饭店唯一生产实物产品的部门，但这些实物产品最终的商品实现还取决于饭店餐饮服务人员向就餐者提供令人满意的服务。在用餐过程中，客人更多注意的是烹饪技艺、服务态度与技巧、用餐环境与气氛等无形产品。就餐者在购买餐饮产品的同时，更期望得到与有形产品同时销售的服务，并期望获得方便、周到、舒适、友好、愉快等精神方面的享受。

这种服务和精神享受必须是恰如其分和恰到好处的，唯有如此服务与享受才是有效的。恰到好处的服务首先应该是及时的，其次是具有针对性的，再次必须是洞察客人心理的。

3. 增收节支，开源节流，搞好餐饮经营管理

增加餐饮收入与餐饮利润是饭店餐饮部的主要目标。餐饮部应依据饭店所在地的市场变化情况以及饭店本身的状况，设定经营范围、服务项目和产品品种。充分利用各种节日、会议、重大活动等进行推销。通过举办各种食品节，新颖的餐饮产品和用餐方式等，加强食品饮料的销售；也可采用扩大用餐场所，增加餐饮接待能力；用外卖、上门服务等方法扩大餐饮服务的外延，来提高餐饮销售量，以达到增加餐饮收入的目标。

现代饭店的餐饮收入虽占整个饭店营业收入的三分之一以上，但餐饮成本所占的比重却相当高。在一家三星级饭店中，其餐饮原料成本占到50%左右；餐饮产品从原料到成品经历的环节较多，成本控制的难度较大，从而造成的浪费和损失较多。这需要餐饮部制定出严密、完整的操作程序和成本控制措施，并加以监督、执行。

4. 为饭店树立良好的社会形象

餐饮部与客人的接触面广、接触量大，且又是直接接触，面对面服务时间长，从而给宾客留下的印象最深，并直接影响客人对整个饭店的评价。

从餐饮角度为饭店树立良好的社会形象，必须加强餐饮部自身形象建设。而形象的建设，主要通过硬件和软件建设两个方面体现出来。餐饮部的硬件建设，首先，从餐饮设施的功能着手，各类餐厅、宴会厅、酒吧及餐饮与娱乐相结合的设施，是否齐全；其次，这些设施的档次高低、先进水平如何；最后，这些硬件设施的风格与整个



饭店的经营目标是否一致。餐饮部的软件质量主要体现在管理水平、服务质量和员工的素质等方面。

案例赏析

点菜和结账时的尴尬

某日，一位美籍华人请一个在国内的老同学在饭店内的餐厅吃饭。本来那位老同学说这顿饭就该由他做东，而那位美籍华人执意不肯（大概是考虑老同学的经济能力），老同学只好说："那么改日到我家里来聚一次，为你送行吧！"

两人进餐厅坐下以后，服务员送上菜谱，那位美籍华人将菜单交给老同学点菜。老同学本想点几样价钱公道便宜的菜式，但感到无从点起。于是说："随便吃什么都可以，上三菜一汤就可以了。"那位美籍华人也感到为难，于是要服务员介绍一些有特色的拿手菜，服务员随口报了3个。美籍华人征询了老同学的意见以后对服务员说："再来一盘醋熘黄鱼和一碗汤，菜不够再添吧。"两人边吃边谈倒也开心，最后客人说已经用饱了，不必再加菜了。随后服务员送来账单："你们两位一共吃了280元。"

如果是单独或和亲人用餐的情况下，这位美籍华人对服务员的报价是可以忍受的，但在老同学的面前，实在感到忍受不了。当时他顾不上那么多，便当着客人的面对服务员说："你不要大声嚷嚷好不好！"

"在我们这里要求唱收唱付。"服务员竟理直气壮地回敬了那位美籍华人，弄得他啼笑皆非。

4.3.2 餐饮部组织机构设置与职责划分

1. 餐饮部组织机构设置

由于餐饮部所辖面广，各营业点分散于饭店的不同区域，且餐饮部集生产加工、销售、服务于一体，管理环节多，业务十分繁杂；作为饭店拥有员工最多的部门之一，餐饮部不但人员多，而且工种多、文化程度差异大。因此，要使这样一个复杂的部门有效运转，使其朝着既定的目标发展，必须建立起一个科学、合理、有效地组织来督导推动。

餐饮部规模不同，组织机构也不尽相同。小型餐饮部结构简单，分工也不宜过细，大体可以分为后厨、餐厅、清洗3个部门即可；中型餐饮部分工相对更细致，功能也全面一些，部门可以细分出宴会部、餐厅、后厨、酒吧、管事部和房内送餐部；大型餐饮部分工将更加明确，在中型餐饮部的基础上增加了采购部等，主要负责鲜活原料、副食品等的采购，如图4-3所示。



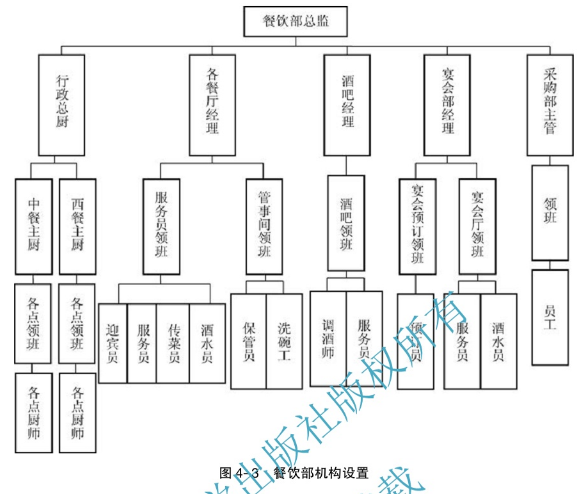


图 4-3 餐饮部机构设置

2. 餐饮部的职能划分

1）餐厅部

（1）按照标准的接待服务流程，为宾客提供各项餐饮服务。

（2）推销餐饮产品，扩大餐饮部销售。

（3）加强对餐厅财产和物品的管理，控制开支，降低成本。

（4）及时检查餐厅设施设备的使用情况，做好维修保养工作。

（5）做好餐厅的安全保卫工作。

2）宴会部

（1）宣传并销售饭店不同种类的宴会产品，提高宴会厅的利用率。

（2）负责中西餐宴会、冷餐酒会、鸡尾酒会等各种活动的预订、准备和服务工作。

（3）与餐饮部其他机构配合协作，控制成本，增加效益。

3）酒水部

保证整个饭店的酒水供应，控制酒水的运营成本，做好酒水产品的销售工作，增加餐饮部的营业收入。

4）管事部

（1）根据预先确定的库存量，负责为制定餐厅的厨房供给、储存、洗涤和补充各种餐具。



（2）负责洗涤设备的正常使用与清洁维护保养。

（3）负责垃圾和各种饮料瓶的收集和处理工作。

5）厨房部

（1）根据就餐宾客的需求，向客人提供安全、卫生、可口的菜肴。

（2）加强对食品生产流程的管理，控制原料成本，减少费用开支。

（3）负责厨房的清洁卫生以及厨房设备的安全使用与维护保养工作。

（4）不断研发新的菜肴品种，吸引更多客源。

6）采购部

（1）负责食品生产所需原材料、物资的采购和保管。

（2）负责监督物品的采购、验收、库存、领用等制度的制定和执行，并进行餐饮成本控制和仓库存货控制。

4.3.3 餐饮部的工作流程

餐饮服务工作流程的确定需要考虑两个方面的因素。一是餐厅提供的菜系标准确定服务流程，不同菜系服务流程也各不相同。例如，中西餐的进餐习惯大相径庭，服务也应各具特色。但就中餐而言，南北方菜系不同，服务方式也各有特色。二是必须要适应和方便宾客需求，服务流程设计得过于细致，会过多地干扰宾客的进餐，若设计得过于粗放，又不能体现服务规格。所以餐饮服务流程的设计通常分餐前准备、迎宾接待、餐中服务及结账收尾等阶段。

1. 餐饮服务技能

餐饮服务技能是指与餐饮业务相关的基本技能或技巧，熟练地掌握餐饮服务技能是做好服务工作、提高服务质量的基本条件。

1）托盘

在餐饮服务中，托送物品应使用不同规格的托盘（图 4-4），因此托盘技能是餐饮服务员最基本的服务技能。托盘根据质地，可分为木质、金属（如银质、不锈钢）以及胶木防滑托盘；根据托盘面积大小，可分为大、中、小 3 种规格；根据托盘形状，可分为长方形、方形或圆形等。不同种类的托盘用途不同，如大、中型托盘一般用于托运菜点、酒水和盘碟等较重物品，小型托盘一般用于斟酒、展示饮品、送菜、分菜、送咖啡或冷饮、席间服务等。正确的托盘操作程序为：理盘→装盘→起托→行走→落盘。

2）餐巾折花

餐巾又称口布、茶巾或席巾等（图 4-5），是餐厅经营中供宾客用餐时的卫生清洁用品。折成各种花型后，既可完善餐台造型设计，烘托餐台布置气氛，又可以标明餐位的主次。按照装置物，餐巾花可以分为杯花、盘花、环花等；按照造型，可以分为动物、植物或实物等。餐巾花的基本折叠手法有叠、折、卷、翻、穿、拉、捏、攥、掰等。





图 4-4 托盘技能



图 4-5 餐巾折花

3）摆台

摆台就是为宾客就餐摆放餐桌，确定席位、提供必要的就餐用具，包括布置餐桌、铺台布、安排席位、准备餐具、摆放餐具、美化席面等（图 4-6）。铺设后的餐台要求做到台型设计考究、合理，席位安置有序，符合传统习惯，小件餐具等的摆放设计配套、齐全、整齐一致，既方便用餐，又利于席间服务，还要具有艺术性。摆台的基本程序是铺台布、放转盘、摆餐具、摆酒具、放餐巾花，摆放其他用具。

4）斟酒

得体的斟酒服务可以体现餐厅服务规范化和标准化，如图 4-7 所示。中西餐服务中斟酒的顺序是不同的。中餐斟酒一般从主宾位置开始，按照顺时针方向依次斟倒；西餐斟酒时讲究女士优先，因此先为主宾斟酒然后按顺时针方向进行斟倒。斟酒的服务程序是首先示瓶，向主人展示所选酒水；然后按照酒水最佳饮用温度进行温度的处理；待温度适宜后开瓶，开瓶时要注意方法；最后按顺序为客人斟倒，斟倒时商标应朝向客人，如果是带气的酒水先斟倒二分之一，再斟倒二分之一。白酒斟倒八分满，红酒斟倒二分之一。



图 4-6 中餐摆台



图 4-7 斟酒服务



5）上菜



图 4-8　上菜服务

上菜就是将菜肴摆放到餐桌上的过程，如图 4-8 所示。上菜服务讲究程序，体现艺术。上菜的位置在翻译和陪同中间，上菜的顺序，先冷后热，先炒后烧，先咸后甜，先清淡后一般。上菜之后把菜转到主宾的面前报菜名。

6）分菜

在就餐时，主动均匀地为宾客分汤、派菜，如图 4-9 所示。分菜时要胆大心细，掌握好菜的分量、件数，分派均匀、准确。凡是有作料的菜肴，现将菜肴分派之后再分菜肴。有骨、刺的菜肴要剔骨刺。分菜的顺序是先宾后主，先女后男。



图 4-9　分菜服务

2. 中餐服务流程

1）餐前准备

在客人到达餐厅之前，服务员需要做好餐厅卫生清洁工作，准备好足够的餐具、配料、检查当日是否有客人预订，并做好预订客人的接待准备工作。

2）迎宾接待

当宾客进入餐厅时，迎宾员应礼貌地向宾客问好，问清客人是否有预订，然后按照宾客要求将客人带到合适的位置入座。值台员应主动为宾客拉椅让座，递上毛巾、菜单、开茶。

3）就餐服务工作

待宾客看过菜单后，即可为宾客点菜。点菜时应主动介绍当天供应的菜式特点，帮助宾客挑选本餐厅的特色菜，特别是厨师当日特别推荐的创新菜、时令菜和特价



菜，并根据宾客需求推销酒水。点菜结束后迅速、准确地传递点菜单。上菜时正确的顺序是先冷后热，先主食后汤，最后上点心、水果等。每上一道菜要报菜名，上完最后一道菜时应告知宾客菜已上齐。

客人在用餐时，值台员应在所负责的餐台附近巡视，主动为宾客服务。及时更换骨碟、烟灰缸；及时添酒和饮料。在规定时间内，当发现客人所选菜品没有上齐，应马上与传菜员联系，尽快上菜。主动为宾客分让主食和汤类。客人食用海鲜菜肴时，应及时送上洗手盅和小毛巾或餐巾纸，随时注意台面的清洁卫生。

4）结账收尾工作

宾客用餐后期，值台员应适时主动地向宾客推介餐后甜点和水果，并提供快捷服务。在宾客享用水果时，准备好客人的账单，并核对无误。当宾客提出结账时，迅速送上账单，根据宾客的付款方式正确地为客人结账。

宾客离席时，值台员要主动上前拉椅送客，提醒宾客携带好随身物品，热情礼貌地向宾客告别并道谢。

清理台面的正确顺序是先收毛巾、餐巾等易污染的布草，再收酒具等易碎餐具，最后收餐具、烟灰缸、牙签筒、调味壶等。重新摆好餐台，待全部宾客离去后，方能打扫餐厅及环境卫生。

【知识小链接】

千奇百怪的主题餐厅

1. 海洋餐厅

这个深入海底20英尺的餐厅（The Red Sea Star Underwater Restaurant，Eilat，Israel），位于以色列南部，离Eilat湾海岸300英尺外。以海洋生物作布置设计，有水母型餐椅、海星顶灯、珊瑚灯饰及各种海草形铁花围栅等，如图4-10所示。您能否想象得到在这海底下，隔着4英寸的厚玻璃窗，看着鱼儿们游来游去；或饮着顶级红酒，吃着龙虾海鲜，享受着深海美食大餐的情调，如置身于梦境之中！

2. 医院餐厅

在这家位于巴西拉脱维亚城的医院餐厅，不仅能看到像手术室一样干净无菌的餐厅、现代医院拥有的一切设施、衣不蔽体的性感女护士，还能品尝到地道的拉脱维亚美食和装点着“舌头”和“指头”的蛋糕，如图4-11所示。在这里，即使是餐具也是经过消毒的医疗器械：针管、镊子、解剖刀，看来你的手要足够灵巧才能用这些东西让自己饱餐一顿咯。

3. 空中餐厅

空中餐厅，顾名思义，最大的特色是让您在高空中享受美食，并且可以让22个人同时就餐，如图4-12所示。想象一下，您在享受美食的时候脚下是高楼大厦、车水马龙，那是一种什么样的感觉。唯一不爽的是在吃饭的时候必须系上安全带，像一些胖子系着安全带怎么能真正享受美食呢？





图 4-10 海洋餐厅



图 4-11 医院餐厅

4. 便所餐厅

台北士林区一家名为“便所”（Modern Toilet）的主题餐厅内有 100 个座位，全部由马桶组成，而不是座椅。餐厅上下三层到处可见洗手盆和区别男女性别的“WC”标记。台湾地区共有 12 家便所主题餐厅。顾客从塑料制的迷你马桶型容器中取食，使用挂在桌子上方的卷筒式卫生纸擦手和擦嘴，而桌子则是加了玻璃盖的浴缸，如图 4-13 所示。



图 4-12 空中餐厅



图 4-13 便所餐厅

3. 西餐服务流程

1）西餐的服务方式

餐饮服务方式是一个地区、一个民族在长期的餐饮发展过程中逐步形成的饮食侍应习惯，并成为约定俗成、相对固定的形式。西餐的服务方式大多起源于欧洲贵族家庭和王宫，经过许多年的发展演变，逐渐被社会上的饭店和餐馆所使用。西餐的服务方式按照服务风格分类有法式服务、俄式服务、美式服务、大陆式服务等。

（1）法式服务。法式服务在西餐服务中是最高级别的服务，主要用于法国餐厅的零点服务。法式服务注重服务程序和礼貌礼节，注重服务表演，能吸引顾客的注意力。服务周到，所有的顾客都能得到细心照顾。但是法式服务节奏缓慢，需要较多的人力，费用较高，餐厅空间利用率和餐位周转率都比较低。

传统的法式服务由两名服务员共同为一桌顾客服务，其中一名为经验丰富的正式



服务员，另一名是助理服务员。当宾客到达法式餐厅就餐时，正式服务员先请宾客入座，接受宾客点菜，为宾客斟酒上饮料，在宾客面前烹饪菜肴，为菜肴调味，分割菜肴，装盘，递送账单。助理服务员将正式服务员开出的菜单送入厨房，将手推车推到宾客餐桌旁，帮助正式服务员现场烹调，把装好菜肴的餐盘送到宾客面前，撤掉餐具和收拾餐台。通常面包、黄油和配菜从宾客左侧送上，因为它们不属于一道单独的菜肴。从宾客右侧用右手斟酒或上饮料，从宾客右侧撤出空盘。

（2）俄式服务。俄式服务又称国际式服务，是高档西餐宴会普遍采用的一种方法。俄式服务起源于俄罗斯的贵族和沙皇宫廷之中，并逐渐为欧洲其他国家所采用。俄式服务是一种豪华的服务，其服务方式讲究优美文雅的风度，服务员用左手将装有整齐和美观的菜肴的大浅盘端至所有宾客面前过目，然后左手托盘，右手为每一个宾客分菜。

俄式服务的方式简单快捷，服务时不需要较大的空间，因此它的效率和餐厅空间利用率都比较高。就餐过程中使用了大量的银器，服务员将菜肴分给每一个宾客，使他们都能得到尊重和较周到的服务，因此增加了餐厅的和谐气氛。同时由于使用大浅盘分菜，可以将剩下的没分完的菜肴送回厨房，从而减少了不必要的浪费。当然，由于使用银器多，餐厅投资很大，如果使用保管不当，则会影响餐厅的经济效益。

（3）英式服务。英式服务又称家庭式服务，是源于英国家庭用餐服务的一种传统服务方式，是一种比较轻松的用餐方式。它的服务方式是服务员从厨房将烹饪好的菜肴传送到餐厅，菜肴一般用大盘盛装，由宾客中的主人亲自动手分割并装入宾客的餐盘，服务员把装好盘的菜肴放在餐桌上或依次端送给每一位宾客。调味品、沙司和配菜都摆放在餐桌上，由宾客自取或相互传递。英式服务家庭气氛很浓，许多服务工作由宾客自己动手，就餐节奏较缓慢。

（4）美式服务。美式服务大约兴起于19世纪初，那时美洲大陆掀起一股移民热潮，许多来自世界各地的移民，纷纷成群结队涌至美洲大陆，因此当时餐馆林立，这些餐厅的经营者大部分来自欧洲，而餐厅的服务方式不一，有法式、瑞典式、英式及俄式等多种。后来由于时间的推移，使得这些服务方式逐渐演变成为一种混合式的服务，即今日的美式服务。

美式服务是简单和快捷的西餐服务方式，一名服务员可以为多名顾客服务。菜肴由厨师在厨房中烹制好后按人数装好盘，服务员用托盘将菜肴从厨房运到餐厅的服务桌上。热菜肴盖上盖子，在顾客面前才能打开盘盖。美式服务中人工费用低，空间利用率和餐位周转率都比较高，是西餐零点和宴会服务理想的服务方式，广泛用于咖啡厅和西餐宴会厅。

（5）大陆式服务。大陆式服务又称综合式服务，是一种融合了法式服务、俄式服务和美式服务的综合服务方式，许多西餐宴会的服务采用这种服务方式。

通常用美式服务上开胃菜和色拉，用俄式服务上汤或主菜，用法式服务上汤或甜点。不同餐厅或不同餐别选用的服务方式组合也不同，这种餐厅的种类和特色、顾客的消费水平、餐厅的销售方式有着密切的关系。



2）西餐正餐服务流程

扒房是传统的西餐厅，或称为法国餐厅，它是体现西方餐饮菜肴与服务的水准，满足高消费宾客需求，增加经济收入而开设的高级西餐厅。扒房以提供午餐、晚餐为主，有的只提供晚餐。服务专业性强，不但要求服务员熟悉菜肴与酒水及其服务方式，掌握客前烹饪技能，有娴熟的推销技巧，还要求他们能用外语对客服务，且具有较高的礼貌礼仪要求。

（1）餐前准备。保持餐厅的整洁卫生，餐位摆放整齐；准备好各种酒具及开餐用具；熟悉当天的特色菜肴。

（2）迎宾服务。宾客到达时，迎宾员主动上前欢迎，询问宾客的预订情况，按照宾客要求安排座位。

（3）席间服务。宾客入座后，值台员为宾客斟倒茶水，递上菜单，介绍当日的特色菜。在点菜时按照先女后男的顺序进行。待点菜完毕后，为宾客送上所点的餐前饮料，并按照领班记录的点菜单，摆上适当的餐具，根据需要准备烹调车、服务用具、调味品及用料等。

西餐酒水服务非常重要。红葡萄酒用银质酒架或藤制的酒篮盛装，白葡萄酒用冰桶冷藏，并带上一条餐巾。为宾客服务葡萄酒时将酒拿到餐桌边，将标签出示给客人，待客人确认后再开启葡萄酒，为客人斟倒。

【知识小链接】

西餐和酒水的搭配原则

1. 餐前酒

用餐前可选用具有开胃功能的酒品，如鸡尾酒和软饮料等。

2. 汤类

一般不用酒，如需要，可配较深色的雪梨葡萄酒或白葡萄酒。

3. 头盘

头盘大都是些较清淡、易消化的食品，可选用低度、干型的白葡萄酒。

4. 海鲜

选用干白葡萄酒、玫瑰露酒，在喝前一般需要冷冻。一般来说，红葡萄酒不与鱼类、海鲜类菜肴相配饮。

5. 肉、禽、野味

选用酒度为12°~16°的干红葡萄酒，其中小牛肉、猪肉、鸡肉等白色肉类最好用酒度不太高的干红葡萄酒。牛肉、羊肉、火鸡等红色、味浓、难以消化的肉类，则最好配以酒度较高的红葡萄酒。

6. 奶酪

食用奶酪时一般配较甜的葡萄酒，也可继续使用配主菜的酒品，有时也选用波特酒配蓝芝士和羊奶芝士。

7. 甜点

选用甜葡萄酒或葡萄气酒。

8. 餐后酒

用餐完毕后，可选用甜食酒、蒸馏酒和利口酒等酒品，也可选用白兰地、爱尔兰咖啡等。香槟酒和玫瑰葡萄酒则在任何时候都可以搭配任何菜肴饮用。

西餐上菜的顺序是开胃菜、汤、色拉、主菜、甜品。上菜时要为宾客报菜名，撤餐具时，放在客人左手边的餐具从客人左手侧撤下，右边的餐具从右侧撤下。不可在餐桌上当着客人的面清理盘内剩菜，或将盘子在餐桌上叠起撤走。

（4）结账收款服务。当宾客用完主菜后，餐厅领班主动上前询问菜肴和服务质量。全部菜肴上完后，服务员准备好账单，待宾客结账时，问清付款方式，马上送上账单，并准确迅速办理。

待宾客离开时，迅速检查客人是否有遗留物品，将宾客送出餐厅并道谢。返回餐厅时使用托盘按标准程序清理台面。

【知识小链接】

西餐进餐礼仪

由于西餐菜点、用具以及服务方式与中餐截然不同，所以西餐的进餐礼仪也有着自己独特的方式与风格，简单归结起来有如下几点。

1. 就座礼仪

就座时，身体要端正，手肘不要放在桌面上，不可跷足，与餐桌的距离以便于使用餐具为佳。餐台上已摆好的餐具不要随意摆弄，将餐巾对折轻轻放在膝上。

2. 餐具的使用

使用刀叉进餐时，从外侧往内侧取用刀叉，左手持叉、右手持刀。切东西时左手拿叉按住食物，右手持刀将其切成小块，用叉子送入口中。使用刀时，刀刃不可向外。进餐中，放下刀叉时应摆成“八”字形，分别放在餐盘边上，同时刀刃朝向自己，表示还要继续吃。每吃完一道菜，将刀叉并拢放在盘中。如果谈话，可以拿着刀叉无须放下；但若需要做手势时，就应放下刀叉，千万不可手持刀叉在空中挥舞摇晃。不用刀时，可用右手持叉。进餐中，不要一手拿刀或叉，而另一只手拿餐巾擦嘴，也不可一手拿酒杯，另一只手拿叉取菜。



3. 喝汤礼仪

喝汤时不要啜，吃东西时要闭嘴咀嚼，不要舔嘴唇或咂嘴发出声音。如汤菜过热，可待稍凉后再吃，不要用嘴吹。喝汤时，用汤匙从里向外舀。汤盘中的汤快喝完时，用左手将汤盘的外侧稍稍翘起，用汤匙舀净即可。喝完汤后，将汤匙留在汤盘中，匙把指向自己。

4. 食用带骨或刺的菜肴

吃带有骨头的肉时，用餐叉将整片肉固定，再用刀尖沿骨头插入，把肉切开，最好是边切边吃。此外，也可以用手拿着吃，这时会附上洗手水，注意洗手时要轻轻地洗。吃鸡时，应先用力将骨去掉，不能用手拿着吃。吃鱼时不要将鱼翻身，要吃完上层后用刀叉将鱼骨剔掉，再吃下层肉。当吐鱼刺或骨头时，可轻轻吐在叉上放入盘内。如盘内剩余少量菜肴，不要用叉子刮盘底，更不要用手指相助食用，应以小块面包和叉子相助食用。

5. 食用面包和面条

面包一般掰成小块送入口中，不能拿着整块面包去咬。抹黄油或果酱时也要先将面包掰成小块再抹。此外，面包也可蘸调味汁食用，只是注意要用叉子叉住已撕成小块的面包来蘸取调味汁。吃面条时要用叉子先将面条卷起，再送入口中。

6. 喝咖啡和吃水果

喝咖啡若需要加牛奶或糖，添加后要用小勺搅拌均匀，然后将小勺放在咖啡垫碟上。喝时应右手拿杯把，左手端杯碟，直接用嘴饮用，不能用小勺一勺一勺舀着喝。吃水果时不能拿着水果整个去咬，应先用水果刀切成小瓣再去掉皮与果核，用叉子叉着吃。

4.4 康乐部业务管理

随着饭店业竞争的日益激烈，其原有食宿功能方面的利润拓展空间逐渐缩小，除了传统的住宿、餐饮竞争外，饭店经营者必须不定期地挖掘新的收入来源。此时，作为满足人们休闲需要的“休闲产业”日渐兴起，使得康乐项目在部分休闲型饭店经营中的比例逐渐加重，康乐项目也成为饭店开发项目的首选。

4.4.1 康乐部的主要职能

“康乐”，从字面意思看就是指健康快乐，是满足人们康体和娱乐等一系列需要的活动，是满足人们追求健康与快乐的各种行为方式的总和，是人们消除亚健康的有效方式，也是人们获得健康生活方式的重要手段。

康乐部的主要职能有以下几个方面。



1. 满足宾客体育锻炼的基本需求

体育锻炼是指人们根据自身需要进行选择、运用各种体育手段，以发展身体、增进健康、增强体质、调节精神、丰富文化生活和支配余暇时间为目的的体育活动。体育锻炼的形式多种多样，目前大多数饭店给宾客提供的健身房、游泳池等项目基本满足宾客的锻炼需求。

2. 满足宾客的娱乐需求

宾客住店期间，除了对食、住、行有较高要求外，住宿期间同样需要娱乐活动，以消除疲劳。因为生活方式的不同，年龄的差异，爱好的差异，需要的服务项目不同，要求饭店的康乐项目必须丰富多彩。

3. 提供合格的康乐环境与康乐设备

运动、娱乐场所是高雅、洁净的场所，其人员流动大，设备使用频繁，清洁卫生工作显得尤为重要。因此，康乐部管理者必须给予高度重视，按时进行设备、器械的检查或更新，消除不安全因素，保证康乐活动的正常进行。

4. 为宾客提供运动技能技巧的指导性服务

康乐部的健身器械、娱乐企业种类较多，操作程序也有差异。为了避免宾客因不当操作而引起人身伤害和设备损坏，服务员要提供正确、耐心的指导性服务，以便一些不会使用设备的宾客能够正确使用。在客人进行如网球、高尔夫等项目的康乐消费时，需要专业人士进行技术上的指导，从而提高客人的专业水平。

4.4.2 康乐部项目设置的主要依据及组织机构设置

1. 康乐项目设置的主要依据

1）市场需求

从市场总体来看，消费者在休闲娱乐健身等方面的需求不可能得到完全满足，总会有一些未被满足的需求。另外，消费者的需求也会随着市场的发展、环境的变化、时间的推移而不断变化；市场需求会随着人口数量、经济收入、文化水平、竞争规模、商品供应量和价格、资源开发等因素的变化而变化。在具体确定市场需求时，要分析每个服务项目的市场需求量，分析服务项目利用率的高低，要防止某个项目的规模和接待能力过大或不足影响经济效益。

2）饭店星级

康乐活动是具有现代意识的旅游新观念，这一观念如今越来越受到重视。西方国家的“休闲型饭店”和“公寓式饭店”的标准中明文规定其要有健身、娱乐设施，并要求设有康乐部；如果达不到标准，饭店就会被“降星”。在中国国家技术监督局颁布的《旅游涉外饭店星级的划分与评定》中，明确要求三星级饭店必须有舞厅、按摩室、美发厅、多功能厅；四星级饭店除以上内容外，需增加游泳池；五星级饭店除



四星级设施标准外，需增加网球场等项目。从以上要求可以看出，饭店康乐设施的设置还应该符合国家技术监督局的规定。

3）资金能力

康乐项目的设置应该依据投资者投入的资金量力而行。建设一个综合娱乐项目所需要的资金可能与建一座相当规模的饭店差不多。但建一个与饭店适度规模的康乐部门则用不了那么多资金。因此，投资者、设计者要心中有数，这是康乐项目设置的依据之一。

4）客源消费层次

饭店康乐设施的设置，要在调查研究的基础上根据客源层次及其相应需求来决定。注意，工薪阶层与商务阶层、商务顾客与纯度假旅游顾客的需求不同，要根据不同顾客的不同需求设置相应的康乐设施。

5）康乐项目经营的社会环境

外部社会环境对康乐项目的经营能够产生非常大的影响。因此，在设置康乐项目时，应该把社会环境作为依据之一。与康乐项目经营联系较为密切的社会环境有地区经济环境、人文环境、政治环境等方面。

案例赏析

深圳A饭店的歌舞厅独具特色，长期以来一直吸引着包括港粤等地的众多顾客，提高了饭店的出租率，使饭店效益一直保持在良好的状态。该饭店在经营思想上敢于突破，善于利用特色娱乐来吸引顾客，以娱乐促销来扩大客源。康乐部上下员工团结一致，结合饭店档次、类型、市场群体特点，不断推出既反映时代特色又体现流行趋势的具有民族和地方特色的各类娱乐活动，在社会上引起了相当大的反响，提高了饭店的知名度，取得了较好的经济效益和社会效益。

饭店在设计歌舞厅娱乐节目时，经市场调研后推出具有内容轻快、服务热情、富有时代气息的娱乐节目。此外，康乐部娱乐项目设计还强调以宾客参加为主，使得娱乐形式多样、内容丰富，顾客在获得娱乐满足的同时也得到了身心的放松，这些活动为饭店带来了可观的经济效益。

2. 康乐部组织机构设置

康乐部在饭店中的机构设置一般有两种模式：一种是康乐部直属于总经理领导；另一种是将康乐部隶属于饭店的某一个部门。模式的采用主要取决于康乐部在饭店投资或经营中的比重及其创造的经济效益。图4-14所示是康乐部常见的组织结构形式。



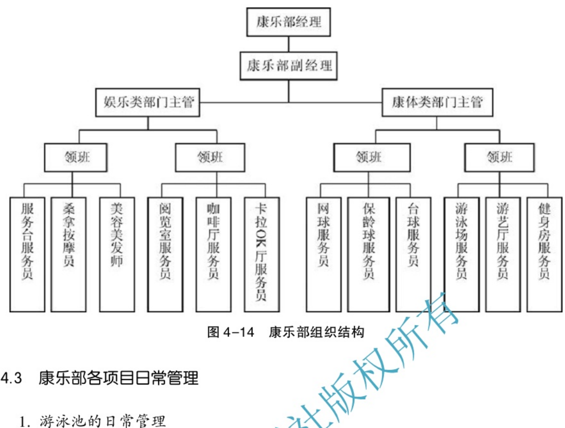


图 4-14　康乐部组织结构

4.4.3　康乐部各项目日常管理

1. 游泳池的日常管理

游泳池（图 4-15）服务人员每天提前 5 分钟到岗，换好工作服，到服务台前签到并查看交接班记录，落实上个班次交办的工作任务；检查水质水温，打扫水中杂物，整理池边座椅和躺椅；主动迎接宾客，并做好宾客服务工作；宾客离开时，注意及时检查更衣柜，在登记表上注明顾客离开时间；营业结束时，收齐更衣柜物品，检查游泳池，做好交接班记录。

2. 健身房的日常管理

宾客抵达前，健身房（图 4-16）服务人员应做好营业前的清洁工作，准备好营业用品；当宾客到达时，先引导宾客办理消费手续，然后指引宾客到达健身项目所在位置，并提供必要的服务；客人离开时，检查设备是否完好，提醒宾客交还本部物品，待顾客离开后做好清洁工作。

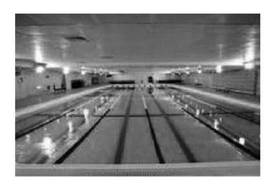


图 4-15　游泳池



图 4-16　健身房



【知识小链接】

游泳的功能

游泳的功能包括以下几个方面。

(1) 消除多余脂肪，塑造美好体型。

(2) 减少运动损伤，加强健身效果。

(3) 增强心肺功能，改善血液成分。

(4) 改善体温调节能力。

(5) 改善血液循环，保养肌肤。

(6) 培养敏锐思维，磨炼坚强毅力。

3. 保龄球馆的日常管理

宾客到达前，保龄球馆（图 4-17）服务员应做好卫生清洁工作，宾客到达时服务员热情迎接并指引宾客到收银台买单开道；服务员主动帮助宾客选择合适的公用鞋和一次性球袜，然后引领宾客到相应的球道换鞋；协助宾客选择合适的保龄球，并询问宾客是否需要提供饮料服务；在打球过程中注意顾客的情况，对初学者可进行适当讲解。注意设备运行情况，对违规打球的宾客要注意劝阻；宾客离开球道后服务员清理休息区和发球区。

4. 台球厅的日常管理

宾客抵达前，台球厅（图 4-18）服务员应做好卫生清洁工作；宾客抵达时开记录单，收取押金；大厅服务员将宾客引领到自己负责区域内的球台旁。将台球摆好，并询问宾客是否还需要其他服务。宾客离开时，责任区的服务员应检查宾客使用的台球设备是否完好，并欢迎客人再次光临。



图 4-17　保龄球馆



图 4-18　台球厅



【知识小链接】

斯诺克台球

斯诺克台球是世界流行的主流台球项目之一。斯诺克共用球 22 颗，其中 1 颗白球（主球）、15 颗红球、6 颗彩球（黄、绿、棕、蓝、粉、黑）。分值分别为：红球 1 分、黄球 2 分、绿球 3 分、棕球 4 分、蓝球 5 分、粉球 6 分、黑球 7 分。台上半圆形区域为开球区，开球方可将白球摆在开球区的任何位置，每次击球后，白球停在什么位置，就必须接着由什么位置打起。打球方必须先打入一颗红球后，才能任选一颗分值高的彩球打；彩球打进后，需取出重新摆回其定位点；再打红球，红球打进后再打彩球，如此反复。红球全部入袋后，必须按照从低分值球到高分值球的顺序打彩球，依次是黄球、绿球、棕球、蓝球、粉球和黑球。此时打进的彩球，不用再拿出来，直至所有彩球入袋，台面上只剩下白球，则比赛宣告结束。分高者为本局获胜者。

5. 卡拉 OK 厅的日常管理

宾客抵达前，卡拉 OK 厅（图 4-19）服务人员应做好卫生清洁工作；宾客到达时，主动迎宾并按照人数安排合适的位置，做好服务工作；大厅宾客点歌时，歌单要及时送到音控室，由音控室按先后顺序播放；包间宾客入座时，主动调好音量；宾客结账时应表示感谢，欢迎再次光临，并将房间整理干净。

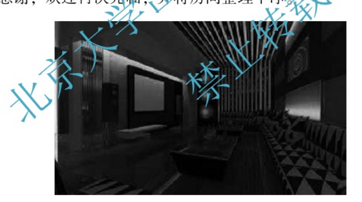


图 4-19　卡拉 OK 厅

案例讨论

廖小姐准备投资经营瑜伽馆，并将客源锁定为当地的都市白领阶层。在简单分析了目标客源后，将瑜伽馆的选址定在某饭店附属的高档写字楼中，经营思路是让客人在工作闲暇享受放松的感觉。



7月份，廖小姐租用了该写字楼200m^2的办公室，将其改造为瑜伽馆。由于做完瑜伽后不适宜洗澡，并且收到租用场地本身建筑格局的限制，瑜伽馆设置了接待台、休闲区、洗手间、更衣室、办公室、常规瑜伽健身房、高温瑜伽健身房后，没有再设置沐浴间。

在装修风格上，廖小姐选择了地中海风格，采用蓝白色调，使用白灰泥墙、赤陶地面、马赛克拼贴装饰以及锻打铁艺家具来突出自由、天然、浪漫的感觉，并用圆形拱门及回廊营造出延伸般的透视感，在非承重墙上运用半穿凿的方式塑造出室内的景中窗，营造出从容闲散、自由简洁的风格。大量绿色植物的摆放使“人和自然”的主题得以彰显，突出了瑜伽运动“天人合一”的自然主义精神。

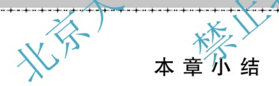
瑜伽馆开业时，廖小姐通过派发免费体验券、开业特惠酬宾等一系列手段，吸引了部分会员。生意算是火爆了一阵。可没过半年，就开始走下坡路了。廖小姐与退会会员联系交流，发现主要是经营项目过于单一，时间长了感觉到枯燥无变化；同时随着冬季的到来，赤陶地面和铁艺家具使人感到冰冷坚硬；还有健身教练的频繁更换、洗手间面积狭小等一系列问题的存在。

廖小姐了解到这些问题后，引入了肚皮舞、普拉提之类的软性健身项目，可这时缺少沐浴间的硬伤也随之浮现，并严重影响到了会员的招募。

课堂讨论：

1. 你认为廖小姐的健身房在经营中为何会出现这样的问题？是什么导致了这种情况的发生？

2. 假设你是管理者，会如何避免类似隐患的出现？



本章小结

（1）饭店接待部门是饭店从事宾客接待、服务等业务活动的部门，包括有前厅部、客房部、餐饮部、康乐部等。这些部门均位于第一线，是饭店经营活动的主体。

（2）前厅部位于饭店的大堂，是饭店前台业务活动的中心，主要负责销售饭店的客房，并做好联络和协调各部门对客服务的工作。前厅部在饭店中具有重要的地位和作用，代表饭店的整体形象，是饭店各部门指挥协调的中心，影响着饭店的销售工作，直接影响经济效益。

（3）客房是饭店的重要产品之一，饭店客房是向客人提供住宿和休息的场所，是饭店经济收入的重要来源。客房服务是整个饭店服务的重要组成部分，其质量的好坏在很大程度上代表整个饭店的水准。

（4）餐饮部是现代饭店的重要组成部分，它是饭店满足客人需要必不可少的服务部门，也是构成饭店主要经济来源的营业部门之一。同时，餐饮服务是饭店服务的重要组成部分，餐饮服务水平和特色在很大程度上反映了饭店总体服务水平和特色，进



而很大程度上影响着饭店的声誉。

(5) 随着饭店业竞争的日益激烈，其原有食宿功能方面的利润拓展空间逐渐缩小，除了传统的住宿、餐饮竞争外，饭店经营者必须不定期地挖掘新的收入来源。此时，作为满足人们休闲需要的“休闲产业”日渐兴起，使得康乐项目在部分休闲型饭店经营中的比例逐渐加重，康乐项目也成为饭店开发项目的首选。

思　考　题

一、单选题

1. 前厅部的首要任务是（　　）。

A. 销售客房　　B. 接待客人

C. 提供综合对客服务　　D. 处理宾客账目

2. 按国际酒店管理经验，酒店可接受超额预订的比例可控制在（　　）。

A. 5%~10%　　B. 5%~15%　　C. 10%~15%　　D. 10%~20%

3. 适合推销高档客房的报价方式是（　　）。

A. 冲击式报价　　B. 夹心式报价　　C. 鱼尾式报价　　D. 三明治式报价

4. 在餐饮服务中，（　　）是一种服务因素，它本身具有价值，同时也为餐馆带来效益。

A. 礼节　　B. 能力　　C. 礼貌　　D. 态度

5. （　　）餐饮组织机构中，餐厅数量少，类型单一，大多只经营中餐。

A. 小型酒店　　B. 中型酒店　　C. 大型酒店　　D. 独立经营餐厅

6. 根据相关的数据显示，餐厅位置的好坏，对餐厅成功运营的直接和间接影响在众多相关因素中占到（　　）左右。

A. 40%　　B. 50%　　C. 60%　　D. 70%

7. （　　）是构成客房商品实用性的重要条件之一。

A. 客房设备　　B. 供应物品　　C. 客房空间　　D. 客房卫生

8. 房态标记为 OCC 的是指（　　）

A. 住客房　　B. 走客房　　C. 维修房　　D. 空房

9. 室内游泳池冬季的水温应保持在（　　）℃。

A. 15　　B. 20　　C. 25　　D. 30

10. 桑拿浴又称（　　）。

A. 日本浴　　B. 芬兰浴　　C. 波兰浴　　D. 英国浴

二、简答题

1. 简述饭店各部门的主要职能。

2. 前厅部的接待程序有哪些几个步骤？

3. 简述客房对客服务模式的优缺点。

4. 简述中餐服务流程。



5. 西餐的服务方式有哪些？

6. 康乐项目的设置原则有哪些？

三、案例分析题

1. 某饭店住了一位商务客人，当晚因没有商务活动留在房内。他打开电视机，多数频道没有图像，一些频道即使有图像也模糊不清。于是，他打电话给楼层服务员，要求派人前来检修。半个小时过后，客人仍未见有人进房检修，再打电话给服务员，询问是否有人检修电视机。服务员向客人接连道歉并要求客人耐心等候。大约又过了20分钟，才来了一位修理工。在对电视机做了一番检查后，他表示这台电视机无法修理，离房而去，恼怒的客人终于打电话到客房部投诉。

请问：从本案例中，你看出了该饭店在经营中出现了哪些严重的错误和问题？

2. 王先生事前在天马酒店预订了标准间，并交了订金。但当他如期到达酒店时，酒店“客满”，无法安排房间，王先生大为恼火，找到大堂副理投诉。

请问：如你作为大堂副理，应怎样处理这件投诉？



5

饭店服务质量管理

<table>
<tr><td rowspan="2">本章概要</td><td>饭店服务质量概述</td><td>(1) 饭店服务质量的含义
(2) 饭店服务质量的内容
(3) 饭店服务质量的特点</td></tr>
<tr><td>饭店服务质量的检查与控制</td><td>(1) 饭店服务质量的评价
(2) 饭店服务质量的分析方法
(3) 饭店服务质量的控制方法</td></tr>
<tr><td>本章目标</td><td colspan="2">(1) 了解饭店服务质量的概念并能够根据概念进行服务质量的内容分解
(2) 理解饭店服务质量的特点，区分生产实物性企业的特点
(3) 根据服务质量的评价体系和方法，能够正确使用评价方法
(4) 通过学习的服务质量的分析方法，能够运用多种方法对饭店出现的服务质量问题进行具体分析
(5) 根据服务质量的控制方法，在饭店的服务全方位进行有效控制</td></tr>
</table>



质量是任何企业的生命线，饭店属于服务性行业，许多饭店管理者把服务质量比喻为饭店的“生命线”，这是恰如其分的。饭店出售的商品主要就是服务。饭店服务产品具有生产和消费同步性的特点，服务过程就是最终产品，一旦发现质量问题便难以弥补，因此饭店服务质量管理显得尤为重要。饭店的服务质量管理是从系统的角度，把饭店作为一个整体，以控制饭店服务的全过程，提供最优质的服务为目标，运用一套质量管理体系、手段和方法，以服务质量为对象而进行的管理活动。服务质量直接影响宾客的满意程度，也决定着饭店的口碑和声誉。

本章主要是从饭店服务质量的概念和特点，服务质量的控制和检查方面进行阐述，通过具体的评价方法，分析方法，在服务过程中进行有效的控制来保证饭店的服务质量，达到优质的服务质量，饭店就能在竞争中求得生存和发展。



在大陆一家饭店，一位住店台湾客人外出时，有一位朋友来找他，要求进他房间去等候，由于客人事先没有留下话，总台服务员未答应其要求。台湾客人不悦，公关部王小姐刚要开口解释，怒气正盛的客人就指着她鼻子尖，言词激烈地指责起来。王小姐默默无言地看着他，让他尽情地发泄，脸上则始终保持一种友好的微笑。直到客人平静下来，王小姐才心平气和地告诉他饭店的有关规定，并表示歉意。这位台湾客人离店前与王小姐辞行，激动地说：“你的微笑征服了我，希望我有幸再来饭店时能再次见到你的微笑。”

5.1 饭店服务质量概述

服务质量是饭店业的生命，它直接影响客人在饭店的消费水平、消费态度和消费利益，也直接影响饭店的声誉、形象、管理水平和经济效益。一个饭店要获得成功，就必须以服务质量求生存，以服务质量求信誉，以服务质量赢得市场，以服务质量取得效益。服务质量的控制与管理，已成为饭店经营管理的关键要素和重要内容。

5.1.1 饭店服务质量的含义

服务是饭店向客人提供的特殊商品，既然是商品，就一定有同其他产品一样具有检验其优劣的标准，那就是服务质量。饭店服务质量是指以其拥有的设备为依托，为顾客所提供的服务，达到满足顾客物质和精神需要的程度。可以发现，饭店服务质量以能否满足宾客的需要以及满足的程度来评价，服务质量的高低主要是通过服务工作满足客人需要的程度来衡量的。



【知识小链接】

饭店服务 SERVICE 的字母含义

S—微笑待客（Smile for everyone）
E—精通业务工作（Excellence in everything you do）
R—态度亲切友善（Reaching out to every customer with hospitality）
V—把每位顾客视为重要人物（Viewing every customer as special）
I—邀请顾客再次光临（Inviting your customer to return）
C—营造一个温馨的服务环境（Creating a warm atmosphere）
E—用眼神表达对顾客的关心（Eye contact that shows we care）

5.1.2 饭店服务质量的内容

饭店服务质量是有形产品和无形产品的有机结合，有形产品是无形服务质量的凭借和依托，无形服务质量是有形产品质量的完善和延伸。

1. 有形产品质量

1）饭店设施设备的质量

饭店设施设备的质量是指饭店硬件的完好程度、安全程度、舒适程度和方便程度以及饭店档次、规模、规格的吻合程度。饭店设施设备包含客用设施设备和供应设施设备。

（1）客用设施设备（前台设施设备）。要求做到设置科学、结构合理，配套齐全、舒适美观，操作简单，使用安全，完好无损，性能良好。比如在客房的电视机，空调，吹风机（图 5-1），保险柜（图 5-2）等；康乐中心的设施设备，健身器材（图 5-3），高尔夫球场（图 5-4）等。

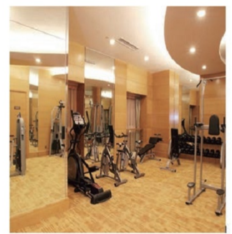


图 5-1　吹风机



图 5-2　保险柜





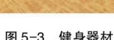


图 5-3 健身器材



图 5-4 高尔夫球场

（2）供应设施设备（后台设施设备）。指饭店经营管理所需的不直接和宾客见面的生产性设施设备，如锅炉、制冷供暖设备、厨房、洗衣房（图 5-5）等。供应设施设备也称后台设施设备，要求做到安全运行，保证供应。

2）饭店实物产品质量

实物产品质量：指饭店提供的有形产品，如所售商品和餐饮产品的花色品种，其外观颜色，内在质量与价格之间的吻合程度。包括菜点酒水质量、客用品质量、商品质量。

3）饭店服务用品质量

服务用品质量指饭店为提供住宿、餐饮而必备的服务时服务人员所使用的物品的质量。比如客房布草车（图 5-6），吸尘器等；餐饮服务时用的托盘（图 5-7），开瓶器等。



图 5-5 洗衣房



图 5-6 客房布草车

4）饭店的服务环境质量

服务环境质量指饭店的服务气氛给宾客带来感觉上的美感和心理上的满足感。包括独具特色、符合饭店等级的饭店建筑和装潢，布局合理且便于到达的饭店服务设施和服务场所，充满情趣并富于特色的装饰风格，以及洁净无尘、温度适宜的饭店环境，客房的装饰、宴会厅（图 5-8）的装饰气氛等。



饭店所提供的有形产品质量必须既能满足宾客的生理需要，还要能满足宾客的心理与精神需要。



图 5-7　托盘



图 5-8　宴会厅

2. 无形产品质量

无形产品质量是指饭店提供的服务的使用价值的质量，即服务质量。服务的使用价值使用以后，其服务形态便消失了，仅给宾客留下不同的感受和满足度。

1）礼貌礼节

礼貌礼节是以一定的形式通过信息传输向对方表示尊重、谦虚、欢迎、友好等的一种方式。礼节偏重于仪式，礼貌偏重于语言行动。礼节礼貌反映了一个饭店精神文明和企业文化，体现了饭店员工对宾客的基本态度，提高服务质量的重要条件。

【知识小链接】

交往中的礼节礼貌原则

礼节，是人们在日常生活中，特别是在交际场合互相表示尊敬、祝颂、致意、问候、慰问以及给予必要的协助和照料的惯用形式，是对他人态度的外在表现和行为规则，是礼貌在语言、行为、仪态等方面的具体规定。

礼节是向他人表示敬意的各种形式的总称。如鞠躬、点头、握手、举手注目、吻手等都属于礼节的表现形式，都是礼貌意识的体现。在不同的民族、不同的时代、不同的环境。礼貌表达的形式和要求均不同，但礼貌的基本要求是一致的。

礼貌的基本原则：真诚；平等；尊重礼让；宽容；同情和关怀。

真诚是人与人之间相处的基础，也是礼貌礼节的首要原则。真诚原则是指人与人交往时必须做到诚心待人，心口如一；而不是虚情假意，口是心非。真诚地对待每一位客人，会很快得到客人的信任。

平等原则是指在对客服务中，在尊重他人的同时，也必须尊重自己，坚持对客服务不卑不亢。既不能盛气凌人，也不能卑躬屈膝。只要是我们的客人，不管来自什么地区，社会背景如何不同，都应一视同仁送去温暖，不能因为服务的差异让客人有受到歧视的感觉。



尊重礼让原则：尊重是礼貌的实质。礼貌本身是从内容到形式尊重他人的具体表现，即使在客人做错的情况下，也要婉转礼让，特别是在言辞上，要让客人感到被尊重的感觉。

宽容原则：在对客服务中，宽容和理解是很重要的，这是礼貌修养的基本功之一。故不过分计较客人礼貌上的得失，能原谅他的过失，这样才能得到客人的信赖，同时你的宽容和理解也会感化行为不良的客人。

同情和关怀原则：同情和关怀的态度是服务人员最基本的要求。能根据具体情况体谅客人，尊敬客人，心领神会客人的喜怒哀乐。

2）职业道德

作为饭店的员工应遵守饭店的各种行为规范、规章制度。对待客人不卑不亢、文明礼貌、一视同仁，在工作中应该团结协作、顾全大局、遵纪守法、廉洁奉公。

饭店人员必须遵守的一些职业要求如下。

（1）遵守国家法律、法规。

（2）对客人谦虚、诚实。

（3）对客人不分种族、国籍、贫富、亲疏，一视同仁。

（4）对老、弱、病、残疾客人，优先服务。

（5）尊重客人风俗习惯、宗教信仰。

（6）保护客人合法权益。

（7）遵循社会公德、创建健康、文明服务环境。

3）服务态度

服务态度，是指饭店服务人员在对客人服务中所体现出来的主观意向和心理状态，饭店员工应该具有“宾客至上”的服务意识，并能够主动、热情、耐心、周到地为客人提供服务。饭店员工服务态度的好坏是很多宾客关注的焦点。

【知识小链接】

服务当中注意的细节

（1）服务态度。积极主动的服务态度是品评服务人员愿意为宾客提供热情周到服务的法尺。积极主动的服务态度是象征着饭店服务人员欢迎客人的到来，随时愿为宾客服务、效劳。

（2）服务。即以新颖和适当的形式关心宾客的需要，并以礼貌、友谊、热情、尊重的服务为客尽心尽力。服务员在正常服务的基础上视宾客需求为自己工作目标，为宾客提供微小“超常”服务项目，这是优质服务的重要象征。



(3) 可掬。服务员的面部表情、微笑、眼睛交际以及手势等是赢得宾客满意，取得优质服务的“安全护照”。

(4) 适当和得体服务。为了让客人满意，一定要掌握、熟知他们各自的不同需求及其风俗礼节。饭店服务要从俗随宾，传递感情才能备受欢迎。

(5) 尊重客人。客人的满意首先来自服务人员对他们的尊重。

(6) 热情、友谊的语调。优秀服务要表现在服务人员真和甜的语调中。标准的服务用语要朴实、诚恳、热情、富有活力。

(7) 随时相助客人。服务人员在任何时候，任何情况下都要对客人表现出极大的关心和协助，熟悉饭店的一切，随时为宾客提供满意的服务。

(8) 服务及销售艺术。服务人员既要熟悉饭店的一切服务项目及其产品，同时又要掌握宾客需求心理，以便广泛销售服务产品。

4）服务技能

对客服务技能是提高服务质量的技术保证，它取决于服务人员的技术知识和专业技术水平。饭店服务员在为宾客提供服务时的操作方法和作业技能，直接影响饭店的服务质量。

服务效率是服务工作的时间概念，是提供某种服务的时限。饭店服务要尽量减少等候，就要讲究服务效率。效率把服务过程和时间联系起来，成为服务质量的又一因素。表 5-1 为饭店服务时间效率控制表。

表 5-1 饭店服务时间效率控制表

序号	工作内容	标　准	序号	工作内容	标　准
1	总台登记	4 分钟	2	续房手续	1 分钟
3	总台收银	3 分钟	4	电脑查询	1 分钟
5	物品保管	4 分钟	6	电脑输单	4 张/分钟
7	行李存取	4 分钟	8	汉字输入	70 字/分钟
9	汉字差错率	1%	10	处理传真	3 分钟
11	走房卫生	30 分钟/间	12	住房卫生	25 分钟/间
13	空房卫生	5 分钟/间	14	新客人入住	3 分钟
15	更换烟缸	3 支	16	清洗地毯	30 分钟/间
17	接电话	3 秒	18	点菜	5 分钟
19	上菜	8 分钟	20	配菜	2 分钟/道
21	烹饪	4 分钟/道	22	送餐服务	12 分钟
23	维修到位	5~8 分钟	24	消防安全到位	2 分钟
25	灭火	3 分钟	26	安全检查	4 次/日





11月4日中午，墨西哥领事馆的马林先生来到我们餐厅用自助午餐，用餐过程均比较愉快。用餐结束后，由于收银在前台较忙，于是餐厅服务员小丽就到前台帮马先生买单。收银打完单后，小丽发现账单打错了价格，在小丽的提醒下，收银重新打印账单。当小丽再一次核对账单无误后，准备返回餐厅时，发现收银找多了钱，于是又折回收银台……

收银结账的过程中，小丽等候了大概5分钟收银才将正确的账单打出。而当小丽拿着买单本回到餐厅时，发现客人已经离开了，同时找回的钱和发票客人都没拿走。

5）安全卫生

安全对于客人、员工、饭店，都是非常重要的，对饭店各个部门所涉及的安全因素，要分别从防火、防盗、防事故、安全管理4个部分抓起。饭店各部分的清洁卫生、食品饮料卫生、用品卫生、个人卫生不仅关系到产品质量，影响顾客的身心健康和心理感受，而且关系到饭店的服务质量和声誉。

5.1.3 饭店服务质量的特点

1. 饭店服务质量构成的综合性

饭店服务质量是由设施设备、菜食产品、劳务产品以及安全状况和环境氛围构成的。服务质量的各构成因素又有不同的具体表现形式。从整体上讲，饭店服务是实物和劳务的结合，也就是说，饭店服务质量是有形和无形的组合。

【知识小链接】

饭店服务质量的综合性要求质量管理工作必须重视以下3个方面的问题。

1. 要有系统观念

在饭店服务质量中，质量的含义是全面，而不是表现在某一个局部范围或个人指标上。饭店服务质量不仅仅是直接为客人提供服务的前台各部门的服务质量，还包括饭店后台部门的工作质量。它是一个系统工程，要从系统观念出发，研究影响质量的各种因素、进行多方面的评价，全面、综合地研究服务质量管理问题。

2. 正确认识服务质量是有形性和无形性的组合

有形的物质是指以实物形态为宾客提供使用价值，饭店应保证其使用价值的有效性和广泛的适用性。无形是指劳务形态为宾客提供的使用价值，使用以后该劳务形态便消失了，仅给宾客留下一种感受。无形的服务既要有广泛的适用性，又要有为特殊对象的个别适用性。



3. 要有心理学的知识

饭店服务质量最终取决于客人的心理反应。也就是说，客人对饭店服务质量的评价带有很强的主观感受性。因此，必须研究客人的心理活动。饭店设备设施的配置、产品生产和销售以及接待服务过程的组织等，都要从客人的心理特点出发，通过服务效用，使客人得到物质和心理满足。

2. 饭店服务质量评价的多元化

在饭店的服务质量中，评价是有一定的评价体系来进行评价的，有评价的主体、客体、评价媒介。只有多方面地进行评价，才可以真正地了解饭店服务质量的问题所在，所以多元化的评价特点在饭店服务中显得很重要。

3. 饭店服务质量显现的短暂性

饭店服务作为一个整体，是由一次次具体的不同内容的服务过程所组成的。服务质量存在于这种活动之中，而且每一次服务过程的使用价值只有一次的使用性。服务活动一结束，服务质量便消失了，不能储存下来。

4. 饭店服务质量内容的关联性

现代饭店为客人提供全面的服务，客人对饭店质量的印象，是通过他进入饭店直到离开饭店的全部过程形成的。在连锁式的服务过程中，只要某个环节的质量出问题，就会破坏客人对整个饭店的印象，而影响对整个饭店服务质量的评价。

5. 饭店服务质量对员工素质的依赖性

饭店所提供的服务固然要以饭店的设备设施为依托，但服务质量的高低只要取决于服务人员主观能动作用的大小和技术水平的高低。设施设备条件再好，不能调动人的积极性、主动性和首创精神，服务质量就无法提高。服务质量对服务人员的素质具有依赖性。饭店加强服务质量管理的关键是对员工进行素质培训，使员工能真正具备行业素质、敬业、乐业。

6. 饭店服务质量对宾客情感的融洽性

饭店的服务对象是人，因为人是有思维、有感情的。当宾客下榻饭店时，如果服务是优质的，宾客在满意和舒适的气氛中逐步地把自己感情融合到饭店生活中去，从而产生一种宾至如归的亲切感、轻松感，于是对饭店留下美好的印象和记忆。这样，宾客就会对饭店的服务质量产生好感，并给予良好的评价。质量管理要十分注意宾主感情的融洽，把饭店对宾客的感情通过优质服务传输给宾客，让宾客和饭店在情感上融为一体。





12月16日，管家部卫生班小刘在打扫1309房欧姆公司的Mr. Green的房间时，发现床头放了一条折叠好的浴巾，而4个枕头却放在一起未动过。小刘心想：客人肯定对我们现有的4个枕头不甚满意。于是马上把见到的情况和想法向上汇报，领班交代特别留意此房，并准备好个性化枕头，客人一回来就征询客人意见。由于该客人早出晚归，早班下班时还未见到客人身影，于是再交代中班留意此房。终于在晚上9:00时，客人回来了，员工主动为客人开门，并询问客房的情况，客人摸着自己的脖子，表示出很不舒服的样子。员工马上向客人表示安抚，并拿出事先准备好的太空舒压枕和按摩磁性枕，客人当时非常高兴，竖起大拇指，并连连鞠躬表示感谢。经过挑选和试用，最后选定了太空舒压枕，代替了原来的浴巾。在以后的十天，客人一直念念不忘，一再表示感谢。

5.2 饭店服务质量的检查与控制

5.2.1 饭店服务质量的评价

1. 饭店服务质量评价体系的构成

1）评价主体

评价主体，即由谁来评价。评价的主体应当包括顾客、饭店组织及第三方。组织通过自我评价，自以为向顾客提供了良好的服务，但顾客并不认可，这表明了规范、过程和测量中的不足。所以，应当将顾客的评价与组织自身评价进行比较，从而评定两种质量评价的相容性，以及为服务质量改进而采取相应措施的必要性。而进行阶段性的第三方评价，可以让更多潜在的消费者对饭店服务质量产生正确的预期。

2）评价客体

评价客体，即评价什么内容。评价客体应当包含饭店服务质量的各个方面，如饭店设施设备、服务用品、环境实物产品等构成的硬件服务质量，由服务项目、服务过程中的服务意识与态度，礼貌礼节，服务方法与技巧，安全与卫生等构成的软件服务质量。对顾客满意评价，应集中在服务范围和服务过程中；而第三方评价则应较侧重于对硬件服务质量的考察。

在饭店服务质量评价体系中的评价客体是消费者直接关注的内容，所以在饭店服务质量管理中要制定饭店服务质量标准。制定饭店服务质量标准是一项非常复杂的工作。由于饭店服务项目多，各种岗位的服务操作方式又不同，质量标准也不一样。总的来说，饭店服务质量标准大致包括以下几类。

（1）设施设备质量标准。该标准应分别规定不同星级、不同档次饭店的设施设备



的数量与质量，其中包括一线服务设施和后勤保障设施等，还包括设施设备的合适程度、完好程度与允许损坏程度。

（2）服务程序标准。根据客人在饭店活动规律，规定从客人入店到离店全过程中各项服务的具体要求与操作规程。

（3）餐饮产品质量标准。根据饭店餐饮业的有关要求规定产品的成本消耗、生产工艺流程、烹饪技术要求，以满足客人需要。

（4）安全卫生标准。安全卫生是服务质量标准的重要内容，安全包括客人的人身安全、财产安全、隐私安全等内容。卫生包括客房卫生、餐饮卫生、公共环境卫生与食品卫生等各个方面。饭店要根据各部门、各环节的具体情况制定安全与卫生标准，标准要具体，便于检查。

（5）服务操作标准。根据各部门、各环节、各岗位的具体活动特点规定服务人员的操作规程，这些规程为服务人员提出了具体要求，为服务质量提供了基本保障，同时也是对服务人员进行考核的重要依据。

（6）礼节礼仪标准。礼节礼仪贯穿在服务过程的始终，这类标准应对员工在礼节礼貌与仪容仪表方面提出具体要求，通过创造良好的服务氛围给客人以舒适美观的感受。

（7）语言行为标准。该标准应规定员工必须掌握的礼貌用语、微笑服务和坐立行走的姿态动作，等等。

（8）服务效率标准。提高服务效率是客人的基本要求，饭店要根据各种服务劳动的具体要求规定完成的时间，以提高服务效率。

3）评价媒体

评价媒体，即评价的表现形式、各评价主体反映评价结果的渠道。饭店组织以奖惩制度、服务承诺、专项质量管理等来反映其评价结果。第三方评价则以饭店议论、行业公报和包括升级、降级等奖惩方式对评价结果进行公开。

2. 饭店服务质量的评价方法

1）顾客意见调查法

顾客意见调查表是被旅游饭店广泛采用的一种获得信息的方式。其具体做法是将设计好的具体问题的意见征求表格放置于客房内或其他营业场所易于被客人取到的地方，由客人自行填写并投入酒店设置的意见收集箱内或交至大堂副理处。

【知识小链接】

饭店宾客意见调查表

尊敬的宾客：

欢迎您的光临！我们愿为您提供最高水准的服务及设施。为不断地改进服务质量，自我完善，追求完美，感谢您能填写此调查问卷。我们衷心感谢您的支持，并祝您在此度过轻松愉快的时光。



姓名：		联系电话：	
房号：		住宿日期：	
会员卡号码：		电子邮箱：	
通信地址：			

（注：请准确填写联系方式，以便我们可以及时与您联系。）

您的年龄？

○ 20 岁以下　○ 21～29 岁　○ 30～39 岁

○ 40～50 岁　○ 50 岁以上

您为何选择本酒店？

□品牌　□ 卫生　□ 房价

□ 地理位置　□ 服务　□ 其他

您的订房途径？

□ 订房中心　□ 网络　□ 公司

□ 旅行社　□ 电话　□ 直接上门

您此行的目的是什么？

□ 商务　□ 旅游　□ 会议

□ 探亲访友　□ 途径

接待人员是否向您介绍酒店的服务设施？○ 是　○ 否

满分 10 分	0	2	4	6	8	10
饭店是否容易找到？	○	○	○	○	○	○
您对饭店的第一印象	○	○	○	○	○	○
员工的待客礼仪	○	○	○	○	○	○
对前台接待的满意度（登记入住、离店结账）	○	○	○	○	○	○
保安人员服务	○	○	○	○	○	○
对客房的总体评价（整洁、设施设备完好）	○	○	○	○	○	○
服务效率及服务态度	○	○	○	○	○	○
总体清洁程度	○	○	○	○	○	○
饭店价格	○	○	○	○	○	○
您是否会再次入住或向您的朋友推荐？	○	○	○	○	○	○

请推荐一位为您提供超前服务的员工：

员工姓名（或工号）：________ 工作部门：________

事由：____________________

与您沟通

为下一次能为您提供更好的服务，请提出您宝贵的意见和建议：

____

____

谢谢您的宝贵意见和建议。我们非常感谢您抽出时间来填写此调查问卷，期待您的再次光临。你填好的表格，我们收到后会转交给饭店总经理。

2）电话拜访调查

电话调查可以单独使用，也可以结合销售电话同时使用，或因为要了解或澄清一项特别的事情而使用。有些电话调查是根据设计好的问题而进行的，有些电话调查的自由度与随意性比较大，如饭店总经理或公关部经理打给老顾客的拜访电话。

3）现场访问

现场访问又称为突击访问，其做法是抓住与顾客会面的短暂机会尽可能多地获取顾客的意见、看法。现场访问是饭店业获得顾客意见的一种最重要的调查方法，一名成熟的饭店管理者应善于抓住并创造机会展开对顾客的现场访问调查。

【知识小链接】

针对特殊顾客的现场访问，对VIP客人在迎来送往中的现场访问；对某营业时段内消费大户的现场访问（如餐厅经理对消费大户的礼节性拜访）；对特殊敏感人群的现场访问（有些顾客对饭店服务质量的重视与热心程度可能不亚于饭店自身，而且信息来源比较广，具有代表性，如会议的组织者、旅游团导游等。对这类特殊敏感人群的现场访问是必要而且重要的）；对在各营业场所偶然遇到的老朋友、熟客的现场访问。

4）小组座谈

小组座谈的调查方法是指旅游饭店邀请一定数量的有代表性的顾客，采用一种聚会的形式就有关饭店产品或顾客需求方面的问题进行意见征询、探讨与座谈。旅游饭店利用小组座谈的方式征求顾客意见时，一般宜结合其他公关活动同时进行，如饭店贵宾俱乐部会员的定期聚会、节日聚餐等形式，而不宜搞得过于严肃。参与聚会的店方人员应尽可能与被邀请的顾客相互熟悉，同时亦勿忘向被邀请的宾客赠送礼物或纪念品。

5）常客拜访

商家对潜在顾客推销成功的概率只有15%，而对现有常客进行有效的推销成功的概率有50%，所以饭店管理者应把常客作为主要目标和重点对象，对其进行专程拜访，显现饭店对常客的关心和重视。

6）店内暗访

暗访一般都是选择一位颇有经验的内行人，以普通客人的身份进驻饭店，按事前约定，店方不向任何人透露暗访信息，员工也不认识检查人员，一切检查都在秘密中进行，并就饭店产品存在的问题以专题报告的形式向饭店反馈。

7）专家考评

饭店内部的各层次考评固然十分重要，但检查人员长久地处于一个固定的环境之中，难免会因“身在此山中”而“不识庐山真面目”。因此，外请专家进行考评，不仅能使质量评价表现出较高的专业性，同时这些专家还会带来其他饭店在服务质量管理方面的经验，有利于饭店质量管理的改进。此外，这些“局外人”在协助饭店进行服务质量评价时，有助于饭店发现一些被内部考评人员容易“麻痹”掉的问题。

5.2.2 饭店服务质量的分析方法

通过质量分析，找出饭店所存在的主要质量问题和引起这些问题的主要原因，使管理人员有针对性地对饭店影响最大的质量问题采取有效的方法进行控制和管理，运用不同的质量分析方法。

1. ABC 分析法

ABC 分析法又称重点管理法、主次因素法，是意大利经济学家巴雷特分析社会人员和社会财富的占有关系时采用的方法。所谓 ABC 分析法，是指按问题存在的数量和发生的频率把质量问题分为 A、B、C 三类：A 类问题的特点是数量少，但发生的次数多，约占总数的 70%；B 类问题数量较多，发生的频率相对较少，占总数的 20%~25%；C 类问题数量多，但发生次数较少，占总数的 5%~10%。这样，先致力于解决 A 类问题可使饭店服务质量有明显提高。

ABC 分析法以“关键的是少数，次要的是多数”这一原理为指导思想，通过对影响饭店服务质量诸因素的分析，以质量问题的重要性和发生问题的可能性为指标进行定量分析，先得出每个问题在饭店全部质量问题中所占的比重，然后按照一定的标准把质量问题分为 A、B、C 三类，以便找出对饭店服务质量影响最大的问题加以控制和管理，从而实现服务质量的有效改进和提高，使质量管理既保证解决重点质量问题，又能照顾到一般质量问题。

用 ABC 分析法分析质量问题主要由以下几个步骤构成。

（1）收集服务质量问题信息。

（2）分类、统计，制作服务质量问题统计表，见表 5-2。

（3）根据统计表绘制排列图，包括餐厅问题，排列分析图（图 5-9）、圆形分析图（图 5-10）。

（4）分析找出其中主要的质量问题。



表 5-2　服务质量问题统计表

质量问题	问题数量	比率/（%）	累计比率/（%）
菜肴质量	130	65.0	65.0
服务态度	36	18.0	83.0
外语水平	20	10.0	93.0
娱乐设施	8	4.0	97.0
其他	6	3.0	100.0
合　计	200	100.0	100.0

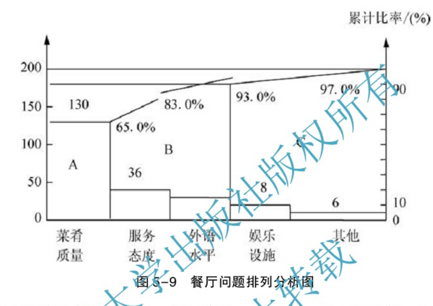


图 5-9　餐厅问题排列分析图

排列图上累计比率在 0%～70%的因素为 A 类因素，即主要因素；在 70%～90%的因素为 B 类因素，即次要因素；在 90%～100%的因素为 C 类因素，即一般因素。找出主要因素，就可以抓住主要矛盾。

在运用 ABC 分析法过程中应注意：A 类问题所包含的具体质量问题不宜过多，1～3 项是最好的，否则无法突出重点；划分问题的类别也不宜过多，对不重要的问题可单独归为一类。

累计频率在 70%以内的为 A 类因素，即是亟待解决的质量问题。

2. 圆形分析图

圆形分析图（又称饼分图），是通过计算机服务质量信息中有关数据的构成比例，以图示的方法表示饭店存在的质量问题，根据饭店服务质量调查资料，将统计结果绘制在一张圆形图上，如图 5-10 所示。

其具体分析如下。

1）收集服务质量问题信息

饭店管理者应通过各种原始记录、质量信息表、质量检查结果、客人意见调查表、客人投诉处理记录、质量考核表等多方收集饭店现存的质量问题。



2）信息的汇总、分类和计算

对收集到的质量问题信息进行汇总，并根据不同的内容将其分类，然后计算每类质量问题的构成比例。

3）画出圆形图

首先画出一个大小适宜的圆形，将圆按比例进行分割。把比例填到分配的空间内，能够直接清晰地看到饭店服务质量存在的问题程度。

例如，某饭店客房在上个季度共发现服务质量问题 100 例，其中：设施设备问题 37 例，服务态度 39 例，服务项目 7 例，安全卫生 9 例，其他 8 例，如图 5-10 所示。

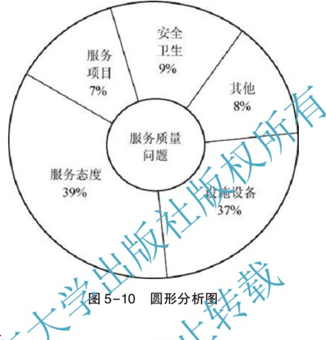


图 5-10　圆形分析图

3. 因果分析图法

因果分析图又称鱼刺图、树枝图，是分析质量问题产生原因的一种有效工具。因果分析图分析过程如下。

（1）确定要分析的质量问题，用 ABC 分析法等找出存在的问题。

（2）发动饭店管理者和员工共同分析，寻找 A 类问题产生的原因。

（3）整理找出原因，按结果与原因的关系画出因果图，如图 5-11 所示。

4. PDCA 循环管理分析法

PDCA 方法是饭店服务质量管理的基本程序。该方法由 4 个管理阶段构成：第一阶段是计划（PLAN），提出饭店在一定时期内服务质量活动的主要任务与目标，并制定相应的标准；第二阶段是实施（DO），根据任务与标准，提出完成计划的各项具体措施并予以落实；第三阶段是检查（CHECK），包括自查、互查、抽查与暗查等多种方式；第四阶段是处理（ACTION），对发现的服务质量问题予以纠正，对饭店服务质量的改进提出建议。PDCA 方法是一个不断循环往复的动态过程，每循环一次，饭店服务质量通常都进入一个新的水平，如图 5-12 所示。运用 PDCA 方法解决饭店质量问题，可按照如下所示具体步骤进行。

大原因
小原因
更小原因
中小原因
质量问题（结果）

(a)

维修原因
设备本身原因
缺零件
安装不当
技术差
不及时
质量差
价格低
客房设备问题（结果）
保养不当
缺乏保养
缺乏培训
不会使用
使用不当
没介绍
保养原因
使用原因

(b)

图 5-11　因果分析图

（1）计划阶段。对饭店服务质量现状进行评估，从中找出对饭店质量影响最大的主要问题；运用因果分析法分析问题产生的原因；从各类原因中找出主要原因；找出首要解决的质量问题，明确解决这些问题要达到的目标和要求，提出解决问题的具体措施。

（2）实施阶段。按照改进服务质量的目标和措施落实计划。

（3）检查阶段。运用各种方式检查服务质量是否提高，分析改进服务质量的各种措施实施的效果。

（4）处理阶段。对已解决的问题提出巩固措施，并使之标准化。对未解决的质量问题，总结经验教训，提出改进意见；提出新一轮未解决的重要服务质量问题，并将这些问题转入下一个循环解决过程。



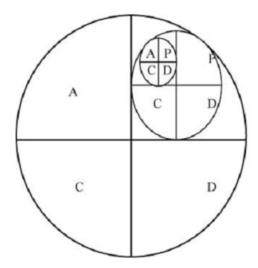


图 5-12 PDCA 循环质量管理分析

5. QC 小组法

QC 小组（Quality Control Circle，QCC）活动，全称质量管理小组活动。QC 小组即质量管理小组，是指在生产或工作岗位上从事各种劳动的职工，围绕企业的方针目标和现场存在的问题，以改进质量、降低消耗、提高经济效益和人的素质为目的组织起来，并运用质量管理的理论和方法开展活动的群众组织。

【知识小链接】

QC 小组活动起源于日本。20 世纪 50 年代起，日本开始对现场负责人进行质量管理教育，并出现了名为“现场 QC 讨论会”的组织，1962 年正式改名为“QC 小组”，开始在全国注册登记，当时第一个注册登记的是日本电工公社松山搬运机 QC 小组。1964 年以后，日本科技联建立了 QC 小组本部。日本是世界上按职工比例计算 QC 小组最多的国家，现在，QC 小组在世界上发展十分迅速，已遍及五大洲的 40 多个国家和地区。

QC 小组活动在我国开展，有深厚的基础。早在 20 世纪 50 年代初期，就有马恒昌小组、毛泽东号机车组、郝建秀小组、赵梦桃小组等一大批先进的班组，坚持“质量第一”的方针，对工作认真负责，一丝不苟，在提高产品质量上不断做出贡献，提供了班组质量管理的好经验。20 世纪 60 年代，大庆油田坚持“三老四严”、“四个一样”和“质量回访”制度，在班组内开展岗位练兵，天天讲质量，事事讲严细，做到“项项工程质量全优”，出了质量问题就“推倒重来”。1964 年，洛阳轴承厂滚子车间终磨小组首创了“产品质量信得过”活动，多年来加工的轴承滚子做到了“自己信得过，检验员信得过，用户信得过，国家信得过”，成为我国第一批“产品质量信得过小组”。所有这些群众性质量管理活动，为 QC 小组在我国的建立和发展奠定了基础。1978 年 9 月，北京内燃机总厂在学习了日本的全面管理经验，建立了我国第一个 QC 小组。此后，随着全面质量管理的开展，QC 小组活动逐步扩展到电子、纺织、基建、商业、运输、服务等行业。

QC 小组法实施的主要步骤如下。

(1) 调查现状。对将要解决的问题进行现状调查，以保证其真实性。

(2) 分析原因。发动全体员工集思广益，灵活运用因果关系找出问题的所在。

(3) 制定措施。针对主要的原因制定相应的对策，实施计划安排，进行管理，加强预测。

(4) 按计划实施。在实施过程中，应随时把握情况，检测质量趋势，根据分析结果，采用专业技术或组织管理措施，及时解决遇到的新问题，同时做出详细记录。

(5) 检查效果。把实施前后的效果进行对比，看是否达到预定的目标，找出达到或不达到的原因，不达标的应重新分析调查。

(6) 制订巩固措施。经过一定的时间后，看问题是否解决，应将有效的方法上升成为标准，经饭店的有关人员进行审核，纳入饭店的有关质量标准的管理。

(7) 遗留问题处理。对遗留问题加以分析以后，将进行下一步的解决问题，继续深入开展活动。

(8) 总结成果资料。QC 小组法的实施是自我提高的重要环节，也是进行下一循环的开始。

5.2.3 饭店服务质量的控制方法

1. 饭店服务质量控制的特点和任务

饭店服务质量的控制有 3 个特点：一是全方位，它是指饭店的每一个岗位都有要参与服务质量管理；二是全过程，它是指饭店每一岗位的每一项工作从开始到结束都要进行服务质量管理；三是全体人员，它是指饭店所有员工都要参加服务质量管理。可见，饭店服务质量控制的特点就是饭店每一岗位工作从开始到结束的全过程和每一个人都要参加其控制管理。

饭店服务质量控制的任务可以分为两个方面：一是实施服务质量控制所要涉及的一系列程序的工作，如建立服务质量控制的组织机构，制定服务标准等；二是各部门各岗位具体的服务质量体系，也就是把第一方面的内容落实到每一个部门的具体工作中去。

2. 饭店服务质量控制的过程

1) 服务前的质量控制

服务前的控制是提高服务质量的前提条件，其根本目的是为提高优质服务创造物质技术条件，做好思想准备。饭店各部门的服务性质不同，事前准备工作的内容、形式、时间也不同，因此，要根据各部门的不同情况来控制服务前的质量。

(1) 设施设备质量控制。包括饭店设施设备的安全程度、舒适程度以及配备的合理制度。

(2) 物质供应质量控制。包括各种生活用品、服务用品的数量、质量、规格、供应时间、保证程度。

(3) 食品原材料质量控制。包括食品原材料的采购时间、品种规格、储存保管和加工质量等。



(4) 服务人员的思想准备。包括岗前培训、岗位培训、重要任务前的思想动员等。

服务前的质量准备是控制服务质量的重要环节。工作做得越好，越细致，提高服务质量越有保证。



某饭店餐厅实习生正在值班台服务，一位先生拿出一盒烟抽出一支正要吸，实习生立即拿出刚领到的打火机走近客人给客人点烟，不妙的是打火机一下蹿出特大的火苗，差一点烧着客人，吓得客人连忙躲开，实习生赶紧关打火机，更不妙的是由于打着的火苗特别大，关上的时候还在冒火。实习生担心打火机爆炸，连忙扔到地上，还不放心，又用脚踩了两脚。客人看着手忙脚乱的服务员禁不住都笑了。可服务员却满脸的尴尬。

服务员准备打火机，为客人点烟，是项很温馨的服务，但是在使用打火机时应注意：因打火机多为一次性的，质量不稳定，所以首次使用前要检查，看其能否打着火，火苗大小是否合适。若火苗过大会烧着客人，火苗过小不易点着香烟。火苗的大小要事先调节好，才能对客人使用。另外，服务员在用打火机给客人点烟时，打着火后待火苗稳定了再从客人左或右侧送上，这样做一是安全，二是尊重客人。

2）服务过程中的质量控制

服务过程中的质量控制贯穿于饭店业务管理的全过程，主要包含以下两个方面：

(1) 层次控制。即通过各种管理人员一层管一层地进行。它主要是控制重点程序中的重点环节，如总台预订、接待质量、饮食产品的生产质量、客房的卫生质量等。

(2) 现场控制。饭店服务质量的偏差往往是一瞬间发生的，有些偏差需要立即纠正，因此要加强现场控制。各级管理人员要深入第一线去发现服务质量中的问题，及时处理。如客人投诉要尽可能及时解决，在客人离店前尽量消除不良影响，以维护饭店声誉。



某饭店前台有旅游外事职业学校的实习生甲在值班台服务。一位客人电话预订了一个套间，这位实习生将套间安排在四层409房间。实习生下班后将预订情况转交给下一班的实习生乙。晚上客人到店，接班实习生乙没有检查上一班实习生甲安排的房号，就匆忙通知了楼层值班员。当客人来到409房间时发现这不是套间，而是标准间，客人大为不满，声言换房。但是总台查询后说套间已全部租出，没有办法调整，只好答应一有套间就给予调换。



事后前台主管了解到是因为各层均是09房间是套间，唯独四层的09房间是标准间。而实习生对楼层的情况只是大致了解，结果按一般规律处理，误把标准间当作套间出租了。

此事表面看是由于实习生甲粗心大意造成的。实质上是由于实习生甲对于自己提供的服务没有进行细致的了解。服务员出租房间就是出售商品，自己对于出售的商品不甚了解，又怎能进行推销？因此，实习生甲应该很好地进行上岗培训。包括深入现场，全面、详细、认真地了解饭店各部门、经营业务、设施设备、服务功能、服务项目及品种价格等，以便准确掌握饭店向顾客提供的所有商品信息。

对于实习生乙，同样由于粗心，没有对甲提供的信息进行核实。本来，实习生乙完全可以发现问题而对服务进行控制，但是由于工作中的疏忽大意而造成不良后果。

3）服务后的质量控制

服务后的反馈过程质量控制主要是指通过各种方式征集顾客服务消费后的意见和反映，根据饭店服务产品的质量反馈信息，分析提高饭店服务质量的方法与手段，以便在未来的服务质量中提高质量标准。

服务后质量控制是面对未来的，它和PDCA循环融为一体。对事后控制中发现的问题，必须循环到下一个PDCA循环中去，提出更高的目标，因此不断提高饭店的服务质量。

【知识小链接】

被誉为“世界最佳饭店状元”的曼谷东方酒店，往往不遗余力地满足客人的需求。一次，美国纽约交响乐团访问曼谷，酒店得知该团的艺术大师朱宾·梅特酷爱芒果和蟋蟀，便派人遍访泰国乡村，为他找来早已落市的芒果。接着又不惜通过外交途径，弄到不久前刚刚进行过的国外蟋蟀大赛的录像带。这样一来，人们便不难理解，为什么梅特一行106人，竟会谢绝曼谷其他高级饭店免费住宿的美意，宁肯花钱也下榻“东方”的原因了。

著名的法国巴黎里兹饭店，为了让一位心血来潮、临时要求在不产海胆的季节吃到新鲜海胆的客人满意，专门雇请渔夫下海捕捞，空运到巴黎，被人们传为佳话。

案例讨论

住在1208套房的张先生，是一位杭州商人。今天早上9点钟，他要在客房接待一位来自国外的朋友，谈些生意上的事情。但早晨起床后，他发现房间很脏乱，需整理。正想开门去叫服务员来清扫，却发现了在走廊另一头工作的服务员，他赶



紧向服务员说明了请求，但服务员听完后，面露难色地望着他，“张先生，很抱歉，我们的主管告诉过我们，清扫房间一定得按照顺序，得从1201房开始打扫，到您的08房间，我估计得10点多了。”张先生看看面露难色的服务员，“能不能变换下顺序呢?”“为保证工作的效率，给客人提供更好的质量，我们公司规定一定要按照规范来操作，否则得扣钱。”看看一脸无辜的服务员，张先生苦笑着摇摇头走开了。

课堂讨论：

在饭店的服务中，为了保证优质的服务，谈谈灵活服务在饭店服务中的重要性。

本章小结

（1）作为饭店企业，生产的产品质量是饭店的生命。宾客在消费过程中强调的是饭店服务质量，饭店的服务质量广义地来讲主要指客人消费饭店的有形产品和无形产品达到的满足程度，满足程度越高说明饭店服务质量越好。饭店企业只有把握住服务质量的真正含义和服务质量的特点才可以去打造最让客人满意的产品。

（2）饭店管理者只有通过一定的方法来衡量和评价饭店的服务质量的高低，才可以得到客观的结果。饭店管理者可以通过多渠道和多方法来进行饭店服务质量的评价，就形成了一定的评价体系。按照评价体系得到的相关数据进行多方法的分析，最终找到饭店服务质量的问题所在。饭店管理者为了保证客人满意的服务质量可以在不同的阶段进行控制，最终保证向客人提供满意的饭店产品。



思 考 题

一、单选题

1. 饭店经营者往往把（　　）比喻成饭店的生命线。

A. 形象　　B. 服务质量　　C. 客源　　D. 营业收入

2. 饭店设施设备的质量是指饭店硬件的完好程度、安全程度、舒适程度和（　　）。

A. 方便程度　　B. 完整程度　　C. 可进入程度　　D. 价格程度

3. 饭店有形产品质量包含饭店设施设备的质量、饭店实物产品质量、饭店服务用品质量和（　　）。

A. 饭店的整理感觉　　B. 饭店的空间面积

C. 饭店的服务环境质量　　D. 饭店的装修质量

4. 对饭店各个部门所涉及的安全因素，要分别从防火、防盗、防事故和（　　）4个部分抓起。

A. 食品安全　　B. 设备安全　　C. 防诈骗　　D. 安全管理

5. 饭店服务质量的评价体系的构成由评价主体、（　　）、评价媒体。

A. 评价方法　　B. 评价客体　　C. 评价过程　　D. 评价结论

6. ABC 分析法中 A 类问题的特点是数量少，但发生的次数多，约占总数的（　　）。

A. 70%　　B. 75%　　C. 80%　　D. 65%

7. PDCA 方法是饭店服务质量管理的方法之一，包含 4 个环节：计划、（　　）、检查、处理。

A. 组织　　B. 实施　　C. 执行　　D. 反馈

8. 饭店服务质量的控制有 3 个特点：全方位、全人员、（　　）。

A. 全过程　　B. 全部门　　C. 全管理人员　　D. 全设施

二、判断题

1. 饭店服务质量就是指饭店的员工提供的服务。（　　）

2. 在饭店服务管理中只要重视员工的服务就可以了，不用费大功夫在服务质量上面。（　　）

3. 饭店的设施设备包含客用的设施设备和供应的设施设备。（　　）

4. 客人在饭店消费时，环境对客人的影响也很大，直接关系到客人对饭店服务质量的评价。（　　）

5. 饭店员工服务态度的好坏对于客人来讲不是很重要，主要是设施设备的质量要好。（　　）

6. 饭店服务质量是由设施设备、菜食产品、劳务产品以及安全状况和环境氛围构成的。（　　）

7. 饭店服务作为一个整体，不是由一次次具体的不同内容的服务过程所组成的。（　　）

8. 在服务质量的分析方法中 QC 小组法是自我提高的重要环节，也是进行下一循环的开始。（　　）

9. 服务质量的控制主要控制结果就可以了，不用提前做更多的准备。（　　）

10. 因果分析图又称鱼刺图、树枝图，是分析质量问题产生原因的一种有效工具。（　　）

三、简答题

1. 饭店服务质量的含义是什么？
2. 饭店服务质量包含的内容有哪些？
3. 饭店服务质量有哪些特点？
4. 饭店服务质量的评价方法有哪些？
5. 饭店服务质量的分析方法有哪些？
6. 简述饭店服务质量的评价体系。
7. 概述饭店服务质量的控制过程。

四、实训题

调查一家五星级饭店，对饭店的服务质量按照 ABC 的方法进行分析，最后以因果分析图展示出来存在的问题原因。

6

饭店安全管理

本章概要	饭店安全管理概述	(1) 饭店安全管理的概念 (2) 饭店安全管理的特点 (3) 饭店安全管理的内容
	饭店安全问题的应对策略	(1) 饭店日常安保工作 (2) 饭店安全管理设施设备 (3) 饭店紧急情况的处理
本章目标	(1) 了解饭店管理中，根据安全管理的特点进行饭店的有效管理 (2) 掌握饭店安全管理的内容，能够对饭店的安全管理进行全面的管理 (3) 通过学习，能够对饭店的保安队伍进行科学的分配和岗位的设立 (4) 了解饭店的安全设备和消防设备，在工作中能够正确使用各种设备 (5) 饭店的服务中会出现突发的紧急情况，在工作中能够及时得当地处理	

现代饭店作为人们食宿以及娱乐、会议、贸易、外交等各种公众聚集的场所，是社会关系和人际关系的交融点。也正是由于这个行业人员复杂、流动性大这一特点，决定了饭店安全管理的重要性。饭店安全管理贯穿于饭店管理的全过程，不仅关系到饭店的声誉和效益，也关系到宾客的人身财产安全与健康。安全是饭店服务质量高低的重要体现，饭店安全包含顾客的人身、财产、隐私安全和住店过程中的安全感等，要通过制定操作规程、劳动纪律、风险预案来保证。



8 月 8 日 15:00，保安领班小刘在乘电梯上高楼层巡查时，在同部电梯内见到两名男士要到 28 楼层。通过对他们衣着打扮分析，这两名男士应该不是去该楼层办事。由于电梯内还有其他客户，为顾及客人颜面暂未向他们查询。待其他客人都下电梯后，小刘礼貌地咨询他们："你们好，请问你们是哪个房间的客人？我是否可以帮到你们？"两名男士随口回答道："我们找 2836 房间的客人。"保安领班听完后，以帮助的态度和语气引导说："你们好，我们这没有 2836 房间，你们要找的地方应该是在隔壁吧，麻烦你们乘这部电梯回一楼后，出饭店向右转就是了。"两名男士听到后，只好乘坐该部电梯回一楼出大厦。同时，小刘在出电梯后就通知监控中心，负责监视两名男士的动态，确保他们离开。

【知识小链接】

1994 年，辽宁阜新歌舞厅火灾 233 人死亡。
1994 年，新疆克拉玛依友谊馆火灾 323 人死亡。
1999 年，沈阳宁波大饭店火灾造成 14 人死亡。
2000 年，河南洛阳东都商厦歌舞厅火灾 309 人死亡。
2000 年，河南焦作天堂音像俱乐部火灾 74 人死亡。
2004 年，吉林中百商厦歌舞、洗浴等休闲场所火灾 123 人伤亡。
2008 年，深圳龙岗舞王俱乐部火灾 44 人死亡，64 人受伤。

6.1　饭店安全管理概述

马斯洛的需求层次论中把人的需求分为 5 个层次：生理需求，安全需求，社交需求，受尊重的需求，自我实现的需求。由此可见安全需求是人们在需求中处于低层次最基本的需求。人们在生活中，最大的要求是安全。安全指没有危险、不受威胁、不出事故。饭店的安全是服务保障的第一步，要保证住店客人和员工的人身安全，客人的财产安全，注意对隐患事故的预防。



6.1.1 饭店安全管理的概念

饭店安全是指在饭店所涉及的范围内所有人、财、物的安全及所产生的无危险、不受任何威胁的生理、心理的安全环境。

饭店安全管理是饭店为了保障顾客、员工的人身和财产安全，以及饭店自身的财产安全而进行的计划、组织、协调、控制与管理等系列活动的总称，涉及防火、防盗、防自然事故和域外事故等方面内容。

【知识小链接】

饭店安全管理包含3层含义：饭店客人、饭店员工的人身及财物以及饭店财产和财物，在饭店所控制的范围内不受侵害；饭店内部的服务及经营活动秩序、工作及生产秩序、公共场所秩序保持良好的安全状态；饭店内不存在导致对饭店客人及员工的人身和财物以及饭店财产造成侵害的各种潜在因素。

6.1.2 饭店安全管理的特点

1. 政策性

饭店安全管理的政策性是由这项工作的性质和内容决定的。饭店安全工作，既要维护客人的合法权益，又要对一些触犯法规的人员进行适当的处理。安全部在处理这类事件中需要分清：是属于刑事范畴，还是属于治安范畴；是国内人，还是国外人。安全部在处理上，要根据不同的对象、不同性质的问题，采用不同的法规和政策。

2. 复杂性

饭店是一个公共场所，是提供各种服务的企业。因此，每天有大量的人员进出，客流量大，人员复杂，往往是犯罪分子作案和隐藏的地方。饭店安全管理工作比过去更为复杂，除防火、防食物中毒之外，还需防盗、防暴力、防黄、防赌、防毒、防突发事件等。

3. 广泛性

饭店安全管理设计范围较广，几乎包含饭店的各个部门和每项工作，所以其管理内容极为广泛而复杂。具体体现为：既要保障宾客安全，又要保障员工以及饭店的安全；重点、要害部位多，如前厅、餐厅、厨房、娱乐场所、仓库、配电房、电梯、锅炉房、财务部；既要保证人身安全，又要保证财物安全，而且管理要求各异；饭店是公共场所，人员进出频繁，接待的宾客构成复杂，且流动性较大。

4. 全员性

饭店安全管理不是仅仅靠安全部就能做好，更需要饭店全体员工的积极参与，因为饭店的安全工作涉及饭店内的各个部门，涉及每个岗位和每个员工。因此，饭店的



安全工作具有明显的全员性，只有开展群防治防，让每个员工都树立本职与饭店整体安全有关的观念，才能真正把安全工作落到实处。



3月3日晚8点半左右，有两位先生来到饭店23楼行政酒廊，其中一人手拿一只大包，另一个拿着一只黑色的皮包。客人入座后点了两杯咖啡，并向服务员要两条软中华，引起了当班服务员的警惕，回答客人没有这么多烟，客人随即点了6包硬中华。此时服务员已留了个心眼，在后来给的4包烟上做了标志。客人见状，就退回了这4包烟，说等会再点。少顷，又来了3位客人一起入座，并点了3杯咖啡。咖啡还未端上，客人便说要结账，同时又点了别的东西，之后又说等一会结账。这时，手拿大包的客人离开了，接着拿黑皮包的客人也走了，但黑皮包仍放在桌上。服务员觉得不对劲，便马上悄悄地通知了保安部。此时，又有一名男子离座而去，被及时赶来的保安部人员制止，并当场打开了留在桌上的黑皮包，原来里面全是废纸。保安员将剩下的三位客人都带到了办公室，这三位客人先申辩与前两位客人不熟，是被叫来谈生意的，最后无力狡辩，老老实实地结清了账。

5. 突发性

发生在饭店内的各种事故，往往带有突发性。饭店的各类安全问题往往是在很短时间内发生的，如火灾、抢劫、自杀、凶杀、爆炸等。因此，饭店在平时要有处理各种突发事件的准备，只有这样，在发生突发事件时才能临危不乱。

6.1.3 饭店安全管理的内容

1. 有关宾客的安全管理

有关宾客安全管理的内容主要有：保障宾客的人身财产安全，使之不受到伤害，在入口处、电梯间、客房走道、房间内设备、食品安全等做好控制，如安全装置紧急疏散图、监控设备、消防设施等安全措施。管理客户资料、保密行踪，不泄露、不传播，充分做好安全防范工作。



案例赏析

某饭店迎来了一位香港客人。这位客人是饭店的常客，前台服务员都认识他。第二天，客人早上十点多就出去了，在出门前嘱咐前台服务员，说其外出办事，中午会有一位北京来访的客人，是其多年的老朋友，来了就让他上其房间取一份文件，并告诉了来访者的姓名，交代完毕后就外出办事去了。



大约过了3个多小时，一位客人到了前台，说来取一份什么文件，并说出了房间号与那位住客的姓名。前台服务员听了也没有多想，既然符合姓名与事例，便给了他房间的钥匙，并打电话通知了楼层的服务员，让其进入房间。过了20分钟，那位来访者交还房间的钥匙离开了。

过了一个钟头左右，又来了位客人，向前台说明是来某某房间取什么文件，并详细地说清楚了那位住客的姓名与房间号等情况。前台服务员一听马上感觉不对，怎么会有两位来访者取同一份东西？越想越感觉有问题，马上将情况报告主管，并通知保安人员一起上房间查看。当打开门时，那位住客的房间凌乱不堪，床上和地上到处都有被翻过的东西。饭店立即打电话通知了客人，经清点物品，被盗走了1000多美金和一部3000多元人民币的数码相机。结果，饭店只得原价赔偿，并让客人免费入住饭店。事后，按饭店的规定，前台服务员、楼层服务员都做了适当的赔偿。

2. 有关员工的安全管理

有关员工的安全工作主要包括：工作中获得合理报酬的权利的保障；依照法律获得休假、加班以及特殊休息等方面的权利保障；工作环境、职业健康等方面的安全保障；员工的人身、财产、声誉等方面的安全。

【知识小链接】

某国际集团公司的中国区总裁曾说：“我们的第一个最重要的理念就是：如果你不能很好地保证安全，你就不能很好地经营。”该公司有着健全的安全组织机构，并将安全工作作为日常工作的一个很重要的环节来看待。每一名新员工入职之后，都要进行专门的安全教育培训，最后由员工自己签写“培训确认书”。

对于一家企业来说，在安全管理中投入如此大的人力与物力，其最终所要达到的目标将是什么？或者说，以盈利为第一要务的企业经营，其安全组织机构能产生利润吗？其实，这个答案很明确。

3. 有关饭店企业的安全管理

有关饭店企业的安全管理，主要有企业的财产安全管理，如防止盗窃、防止破坏；企业消防安全，最重要的是防止火灾；企业经营技术和秘诀的安全，如财务数据与资料、人力资源信息与资料、网络信息资料；危机预案；有关安全管理设施设备的维护、更新、改造等。





去年12月，某人持卡入住大连一家著名国际饭店，消费人民币5000余元。然而不知出于何原因，该客人并未亲自到前台办理离店手续，饭店无法拿到信用卡进行刷卡结算。饭店财务人员将其预授权单据、无持卡人签字的账单等一系列原始单据传真给饭店的开户银行，请求帮助办理跨行委托收款手续。结果，银行方回复，由于该消费者的信用卡严重透支，银行无法代垫该款项，暂时无法向其追收消费额。至今，饭店仍然没有收回该笔信用卡收入。

【知识小链接】

某饭店总经理安全职责如下。

(1) 认真贯彻执行消防法律、法规和上级的指示精神，把安全生产工作列入饭店工作的重要议事日程。

(2) 根据“预防为主、防消结合”的方针，按照“谁主管、谁负责”的原则，全面做好饭店的安全生产工作。

(3) 负责落实饭店各部门安全生产责任制，督促检查各部门安全生产制度执行情况。

(4) 建立健全安全生产管理机构，充实安全生产技术管理人员，定期听取保安部的工作汇报，及时研究解决有关安全生产的重大问题。

(5) 组织审定安全生产规章制度、部门安全操作规程和重大安全措施。

(6) 做好同各部门签订安全生产责任书的工作。

(7) 按照事故处理“三不放过”的原则，组织对重大事故的调查处理工作。

(8) 加强对安全生产工作的领导，做好年终评比和奖惩工作。

6.2 饭店安全问题的应对策略

6.2.1 饭店日常安保工作

1. 公共场所的保安

保安部对公共场所的检查督促内容有：建筑物和各项设施的坚固安全和出入道口的畅通；消防设备的齐全有效，放置得当；在夜间营业的，必须有足够的照明设备和突然停电时的应急措施。



2. 全天巡视，严格监管

以巡视形式在饭店范围内进行安全检查，是日常保卫工作的内容之一。保安人员应根据饭店的具体情况，在不同的时间，针对不同的场所有所侧重地进行巡检，特别要注意那些容易发生问题的场所或部位的安全情况。

3. 客房楼道区域的安保

保安部门的内保员在各楼面巡检时，除了要直接发现各种问题及事故隐患外，还要加强与客房部人员的协作，并收集有关情况，督促各项制度和措施的落实。协助客房部门从防火、防盗、防破坏、防事故出发开展工作，确保客房安全。配合楼层巡检，设置安全监视设备，确保楼层安全。

6.2.2 饭店安全管理设施设备

1. 监视系统

电视监视系统是饭店较先进的监视设备。饭店一般在出入口、大堂、收款台、收货、仓库、电梯、商场内某一重要柜台或其他存在潜在安全事故的敏感位置，安置固定的摄像机或电视监视器。它能较全面地掌握情况，如饭店的客流量、人员进出情况、可疑的人、紧急情况等，都能通过电视屏幕显示出来。饭店都应有一个监控系统，如图 6-1 所示。

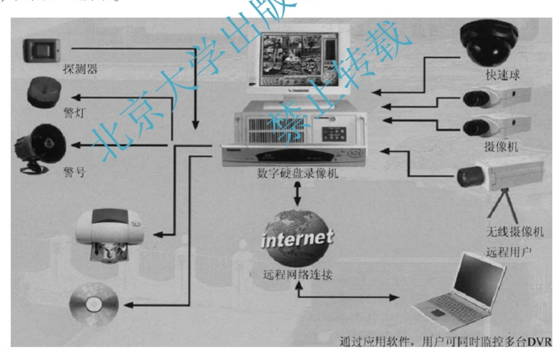


图 6-1 饭店的监控系统

2. 锁匙系统

电子锁是指采用电子电路控制，以电磁铁（或微型电动机）和锁体作为执行机构的机电一体化的保险装置。电子卡片锁包括可见磁条卡片、不可见磁条卡片、条形

码、金属钥匙嵌条、可见孔等。图 6-2 所示为智能化网络系统锁。



图 6-2　智能化网络系统锁

3. 通信系统

为了对安全情况做出迅速反应，需要有一个能快速通知相关人员的通信系统。饭店治安通信系统主要有治安专用电话、BP 传呼系统和对讲机。

4. 报警系统

在饭店主要使用的报警系统有被动红外报警器、主动红外报警器、超声波报警器、手动报警器、煤气泄漏报警器等。饭店一些重要场所和部位，必须安装相应的安全报警系统，以防止盗窃、抢劫、煤气泄漏等突发事件的发生。

5. 客房设施

在饭店的客房中安全方面的设施包括客房电子门锁（图 6-3）、窥视孔、客房通信装置、房内安全须知、客房逃生图（图 6-4）。这些设备都是为保障客人安全需要所必须配置的。

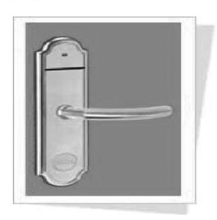


图 6-3　客房电子锁

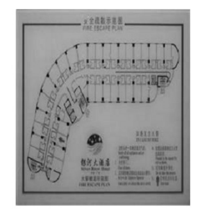


图 6-4　客房逃生图



【知识小链接】

有位客人到某人家里做客，看见主人的灶上的烟囱是直的，旁边又有很多木材，客人告诉主人说："烟囱要改曲，木材须移去，否则将来可能会有火灾。"主人听了没有任何表示。不久主人家里果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走、烟囱改曲的人。有人对主人说："如果当初听了那位先生的话，今天也不用准备宴席，而且没有火灾的损失。现在论功行赏，救火的人是座上客，而给你建议的人却没有被感恩，这才真是很奇怪的事呢？"主人顿时醒悟，赶紧去邀请当初给予建议的那个宾客来吃酒。

6. 消防系统

消防设施系统包括火灾报警系统、消防控制系统、灭火系统及防排烟系统 4 大部分。

1）火灾报警系统

饭店火灾的自动报警系统由火灾探测器和火灾报警控制器构成。

（1）火灾探测器。饭店常见的火灾探测器（图 6-5）有烟感式探测器、温感式探测器和光感式探测器。烟感式探测器有两种，一种是离子感应式，另一种是光电感应式。

（2）火灾报警控制器。这是报警系统的控制显示器，它是电子元件及继电器组成的高灵敏火灾监视自动报警控制器，如图 6-6 所示。



图 6-5　火灾探测器



图 6-6　火灾报警器

虽然饭店有完备的自动报警系统，但由于火灾发生时的情况较为复杂，火灾探测器也不可能遍布在饭店的每一个角落，所以，还需要通过人工报警系统加以辅助。



【知识小链接】

服务人员的四懂四会

(1) 懂得逃生的方法。
(2) 懂得火灾的危险性。
(3) 懂得预防火灾的基本知识。
(4) 懂得扑救火灾的方法。
(5) 会报火警。
(6) 会使用消防设施。
(7) 会扑救初起火灾。
(8) 会自救逃生。

2) 消防控制系统

消防中心的主要设备有如下几种。

(1) 火灾报警控制器。这是火灾报警系统的“主机”，也是消防中心最重要的设备。

(2) 设备运行状态监视屏。为了掌握饭店有关在用设备的运行状态，消防中心设有设备运行状态监视屏。例如，监视屏可显示电梯运行状态、水泵运行台数和其他需要显示的设备运行状况。

(3) 总控制台。火灾发生后，控制各设备停运或启动的按钮，设备运行指示灯都集中排列在总控制台上。此外，总控制台还设有紧急广播、报警直通电话（或“119”报警电话）、小型电话总机和对讲机等通信、指挥设备。

(4) 备用电源。万一供电线路故障，发生停电情况时，备用电源可对总控制台送电，以保证总控制台操作的电用量。

3) 灭火系统

灭火系统主要有以下两部分组成。

(1) 消防栓灭火设备。消防栓灭火设备包括消防栓、水龙带和水枪。消防栓又称灭火栓，就是消防用水的水龙头，实际上它是一个直角阀门，以简短的支管连接在消防立管上。水龙带是由帆布或兼制成的输水软管，一端与消防栓连接，另一端也是用内扣式快速接头与水枪连接。水枪由铝合金制成，呈圆锥形，可将水龙带输送的水由喷嘴高速喷出，形成一股强有力的充实水柱，将火击灭。

(2) 自动喷淋。此设施有自动喷水灭火系统和自动喷淋报警系统两种。自动喷水灭火系统是较经济的室内固定灭火设备，使用面比较广。该系统与消防栓给水系统相仿，平时由生活、消防兼用的高位水箱给水，灭火时则由专用消防泵加压水，如图 6-7 所示。





图 6-7 消防自动喷淋系统

4）防排烟系统

高层饭店的疏散楼梯和消防电梯必须是防烟的。防烟的功能包括以下两部分组成。

（1）排烟系统。排烟分自然排烟和机械排烟两种方式。室外疏散楼梯和敞开式疏散楼梯间都采用自然排烟的方式。

（2）正压通风系统。在发生火灾后，启动进风风机，向楼梯间加压送风，使楼梯间正压达到 66.5Pa，余压进入前室也可达到 40Pa 左右，高于走廊内的气压。

【知识小链接】

火灾报警、疏散与扑救

1. 火灾报警

饭店火灾报警分为两级。一级报警和二级报警。一级报警，在饭店发生火警时，只在消防中心报警，其他场所听不到铃声，这样不至于造成整个饭店的紧张气氛。二级报警，在消防中心确认店内已发生了火灾的情况下，才向全饭店报警。

2. 火灾疏散

饭店发生火灾，一旦失去控制，要尽快把饭店的人员和重要财产及文件资料撤离到安全地方。

3. 火灾扑救

发生火灾，饭店必须在第一时间按照灭火战斗预案，组织人员进行扑救。火灾扑救时，必须根据不同的火灾类型，采用不同的灭火办法。根据燃烧物质的特性和燃烧特点，一般可以把火灾分为下列五类。



(1) A类火灾。固体物质火灾，一般在燃烧时能产生灼热余烬。
(2) B类火灾。易燃、可燃液体火灾和可熔化的固体火灾。
(3) C类火灾。可燃气体火灾。
(4) D类火灾。可燃的金属火灾。
(5) E类火灾。指带电物体燃烧的火灾。

6.2.3 饭店紧急情况的处理

1. 对客人丢失物品的处理

(1) 接到客人报失后，应立即了解情况。

(2) 在了解情况时，应详细记录失主的姓名、房号、国籍、地址，丢失财物的名称、数量，以及型号、规格、新旧程度、特征等。

(3) 尽量帮助客人回忆来店前后的情况，丢失物品的经过，进店后最后一次使用或见到该物品是什么时候，是否会错放在什么地方。

(4) 在征得客人的同意后，协助客人查找。

(5) 如果一时找不到客人丢失的物品，请客人将事件经过填写在“客人物品报失记录上”。

(6) 要及时同其他部门联系，询问是否有人拾到，如果客人的物品是在饭店以外丢失，请客人到公安部门报案。



某饭店3216房客人报房内发生失窃。公安机关勘察发现该房间的窗户正好是对着二楼平台，犯罪分子利用平台从3216的窗户就可以进入房间。据客人反映，当晚睡觉前也没有检查窗是否上锁。公安机关提取了留在窗台的脚印及指纹进行了备案调查。饭店由安全部出面处理该事件，经双方协商，饭店赔偿客人丢失现金的50%，并免去当天的房费，对该事件做一次性处理。事后，安全部提出，对易从窗户进入的底层房间的窗叶移动滑道处做了固定片，以限制人员由窗外进入。

2. 对突发停电的处理

1) 突发停电处理的步骤

(1) 当值员工应安静地留守在各自的工作岗位上，不得惊慌。

(2) 及时告知客人是停电事故，正在采取紧急措施恢复供电。

(3) 如在夜间，应用应急灯照亮公共场所，帮助滞留在走廊及电梯中的客人转移到安全的地方。



（4）加强公共场所的巡视，防止有人趁机打劫，并注意安全检查。

（5）防止客人点燃蜡烛而引起的火灾。

（6）供电后检查各电器设备是否运行正常，其他设备是否损坏。

（7）做好工作记录。

2）饭店停电的系列应急预案

（1）餐厅突发停电紧急预案。

突然停电时，酒店管理人员启动应急照明系统，并通过广播温馨提示，按照提示采取应对方法，同时听从现场工作人员的安排，不要乱跑乱挤。特别是不要惊慌，以免引起踩踏事故。

① 配电值班人员接到或发现停电事故后立刻到事故现场确定事故原因、事故造成停电面积、影响区域。

② 如停电面积影响较小要及时通知使用部门做好停电后的各项应急准备工作。

③ 如停电面积较大要及时上报部门、通知使用部门、通知大堂副理，夜间发生问题要及时通知值班经理，详细说明停电原因、影响面积、处理情况以及应急措施。

④ 立刻对事故现场进行处理。首先要确定故障点，断开故障点将故障范围降到最小，减少影响营业区面积。

⑤ 要尽量采取临时线路保障营业区用电和必要的设备用电供应。

⑥ 对事故处理情况要及时与使用部门沟通，说明事故处理进展情况，让使用部门做好各项应急准备工作。

⑦ 事故处理完毕要及时恢复用电并通知部门、使用部门、夜值经理及相关岗位。

⑧ 供电正常后要对事故点进行监督跟踪防止故障再次发生。

⑨ 事故处理完毕运行正常后要对事故发生原因进行分析总结，找出发生故障原因，从管理或及时角度对设备或线路进行相关改造，并整理文件备档。

（2）酒店计划停电应急预案。

① 计划停电是指供电部门对线路进行计划检修。计划检修前两天会通知使用部门到供电部门办理工作票。

② 值班室接到通知后要立刻报部门领导，并通知酒店领导。书面通知各部门详细停电时间做好各项准备工作，做好客人的解释工作。

③ 通知各部门计划停电可以对双路供电线路进行自动转换，时间需要 3 秒钟，这 3 秒钟酒店各部门要做好各项准备工作。

④ 计划停电各部门要好客人解释工作、电梯停放一楼、使用电脑要提前关闭等工作。

⑤ 停电后工程部按规定对线路进行转换，转换完毕后对酒店低压配电室进行送电、同时对一楼配电室进行投送。投送完毕电话查询各部门各岗位供电情况。

⑥ 供电正常后巡查设备、低压配电室、水箱水位，巡查完毕在巡查记录上登记巡查情况。

⑦ 整个供电处理完成后在工作日志上详细登记操作时间、步骤、人员存档。



（3）电梯停电应急处理。

停电时会引起消防系统报警，而消防系统报警会引起电梯停止运行。消防人员会迅速查清报警点位置和数量，电话通知保安值班人员急赴现场查看。作为乘客要保持镇静，通过电话与外界保持联系。营救人员要根据楼层灯指示或小心开启外门察看，在解救被困人员前，应先切断故障电梯电源。

① 出现停电事故后，电梯维修人员应手持应急照明设备第一时间到达监控室查看电梯位置。

② 电梯维修人员到达电梯所在楼层时首先确定电梯的准确位置，判断是否可以放人。

③ 当电梯离地面 80 厘米以上时不可以放人，需要盘车到平层位置后才可放人。

④ 当判断电梯位置无法放人时，应安慰乘客："请您耐心等待，您在轿厢内最安全。"

⑤ 当放出被困人员后，应引导客人走安全通道离开大厦。

⑥ 电梯维修人员应到机房断掉所有电梯的总电源，防止电梯恢复后大电流冲击电子板。

3. 对醉酒客人斗殴的处理

（1）对容易发生打架斗殴的区域要重点防范，并配备保安人员加强巡逻。

（2）舞厅、酒吧工作的服务员，在工作时要注意饮酒过量的客人，如果发现，因礼貌地劝阻，一旦发现有打架斗殴的情况，应立即制止并保护客人，同时报告保安部，并视情况有礼有节地进行劝阻。

（3）检查店内的物品是否有损坏，如有损坏，应确定损坏程度及赔偿金额，以向肇事者索赔。



凌晨 2 点，南京双门楼宾馆的电梯在 5 层停住。"叮咚"一声门开了，一位客人踉跄而出，喃喃自语："我喝得好痛快啊！"口里喷出一股浓烈的酒气。这时保安员小丁连忙跑上去扶住他问道："先生，您住在哪间房？"客人神志还算清醒。他轻轻地摇摇自己的左手。小丁会意，便细看客人的左手，发现一块 517 房的钥匙牌。小丁一步一步把客人搀进房间，扶他躺在床上，又泡了一杯醒酒茶，然后将衬有塑料袋的清洁桶放在客人床头旁。这时，客人开始呻吟起来，小丁一面赶紧把客人稍稍扶起，将沏好的茶水端到他嘴边，一面安慰说："您没事的，渴完茶躺下歇歇就会好的。"随后他又到洗手间拿来一块湿毛巾敷在客人额头上，说道："您躺一会，我马上就来。"不一会儿，小丁取来一些用湿毛巾裹着的冰块，换下客人额上的湿毛巾。突然，"哇"的一声，客人开始呕吐了。说时迟，那时快。已有准备的小丁迅速拿起清洁桶接住。等醉客痛快地吐完后，又轻轻托起他的下颚，用湿毛巾擦去其嘴边的污物。此后，小丁静静地观察了一会儿，发现客人脸色渐渐转红，



就对他说："您好多了，好好睡上一觉，明天就能复原了。"他边说边帮客人盖好被子，在床头柜上留下一杯开水和一条湿毛巾，又补充一句："您若需要帮助，请拨09，这是楼层服务台的电话。"然后他调节好空调，换上新的垃圾袋，轻轻关上门离房。小丁找到楼层值班服务员，告知醉客的情况，并请她每过10分钟到517房去听听动静。天亮时，辛劳值勤一夜的小丁眯着熬红的双眼又来了解情况，得知醉客安然无恙才放下心来。最后，他又请值班服务员在交接班记事本上写下："昨夜517房客醉酒，请特别关照！"

4. 对突发暴力事件的处理

（1）立即打电话通知保安部，讲清楚现场情况。

（2）保安部接到报警后，应立即赶赴现场，同时立即视情况着手处理，要维护现场秩序，劝阻围观人员，保护好现场。

（3）向当事人、报案人、知情人了解案情，做好记录，并对现场拍照。

（4）看守犯罪分子，保管好客人遗留在现场的物品，并统一登记。

（5）及时与公安机关联系，并协同公安人员做好有关善后工作。

5. 对客人恶意损坏设备的处理

1）发现客人破坏设备设施时，应立即上前制止

如个人无法控制局势，则应迅速通知保安人员、领班到场；并注意维持现场秩序，避免无关人员围观。

2）保护事故现场，检查受损设备

（1）将客人带离事故现场，服务员仔细检查设备受损情况，并做好详细记录。

（2）保持现场原状，等待保安部和工程部人员到场。

3）要求客人赔偿

（1）向有关部门查询受损设备的价格，根据可修复情况，确定客人赔偿金额。

（2）向客人提出索赔。

（3）如果客人同意赔付，陪同客人到收银处缴纳罚款。

（4）如果客人拒付，请当班经理出面协商。

4）报修

为加强饭店管理，规范报修、催修程序，确保对客服务的质量，在各部门所辖区域内，凡发现设施设备出现故障、损坏等情况，必须立即上报；工程部接到报修后，在报修单上签署接单人姓名、接单时间，维修人员接单后要立即赶往维修地点，维修人员到现场后在10分钟内能解决故障的，需立即通知主管或经理到现场解决；其他一线面客区域报修，工程部需在15分钟内到达维修现场。如因故不能在规定时间内到达的，需与报修部门沟通，在不影响对客服务和饭店的前提下，协商确定维修时间，否则报修部门有权投诉；二线部门区域维修，工程部需在半小时内到达维修现



场。如因故不能在规定时间内到达的，需与报修部门沟通。在不影响正常工作及服务的前提下，协商确定维修时间，否则报修部门有权投诉；报修部门在报修后，需作好报修时间、接单人等相关记录。凡工程部未在规定时间内到达维修现场的，应视紧急程序、是否面客、是否影响服务（工作）等，立即或在营业前半小时电话催修并记录，仍未在规定时间内解决的或可能及影响工作或服务的，必须立即上报部门经理或向质管部投诉；维修人员到达维修区域后，一线面客区域人员根据所在区域，监督维修人员，注意保护环境卫生及其他设施设备；维修时必须由所在区域员工跟随，掌握维修情况。

5）记录事情经过

将事情起因、经过及处理结果详细记录在值班日志上，以备日后查阅。质管部根据每日报修单，调查设施设备损坏原因，并对人为破坏或因责任心不强、监督不力等非自然损坏而造成的报修提交调查意见。

6. 对客人食物中毒的处理

（1）食物中毒以恶心、呕吐、腹痛、腹泻等急性肠胃炎症状为主，如发现客人同时出现上述症状，应立即报告本部门主管领导，并通知医务室医生前往诊断。

（2）初步确定为食物中毒后，应立即对中毒客人紧急救护，并将中毒客人送医院治疗。

（3）餐饮部对客人吃过的所有食品取样备查，以确定中毒原因，并通知当地卫生防疫部门。

（4）餐饮部对可疑食品及有关餐具进行控制，以备查证和防止其他人中毒。

（5）由餐饮部负责、安全部协助，对中毒事件进行调查，查明中毒原因、人数、身份等，当地卫生防疫部门到达后，要协助进行调查。

（6）前厅部和销售部要通知客人的有关单位和家属，并向他们说明情况，协助做好有关善后工作。如内部员工食物中毒，人事部负责作好善后工作。

（7）由于饭店提供的食品造成客人食物中毒，所以饭店应当负损害赔偿责任。

案例讨论

该酒店的值班经理周经理，早上一接班就来到餐厅。鉴于餐厅经理今天不在，他叮嘱餐厅主管注意菜品质量和服务质量，保证婚宴喜庆顺利。可刚过 12 点，餐厅就来了电话找周经理：婚宴客人的钱包丢了，包里有千元现金。

周经理闻讯后，马上赶了去。事情的经过是这样的：原来婚宴中欢乐的高潮迭起，一对前来贺喜的小夫妻也被气氛感染，妻子按捺不住激动，把装着钱的小包给丈夫看管，上台凑热闹去了。谁知，她丈夫也是一个喜欢热闹的人，也将包扔在椅子上不管，上台逗乐去了。可没几分钟，他下台来，才想起妻子交给他的小包，四下



一瞧就傻眼了：包不见了。于是，就找到餐厅投诉，坚持要饭店赔偿。餐厅主管解说不听，只好找到值班经理。周经理首先听客人介绍了一下，大致对情况有所了解。他问："您的包刚才放在什么地方？""放在椅子上。""旁边有什么人？您认识吗？""旁边有个男青年，我不认识。当时，我们几个都上台敬酒去了，这桌好像只剩一两个人。""您回座后，男青年在吗？""刚坐下时未注意，找包时才发觉那青年不见了。""先生，您认为这包会是谁'拿'走的呢？""肯定是那青年人，当时我们只以为都是新郎新娘的什么亲戚或朋友，也没问姓名，更没有怀疑和警惕。""那既然是这样，我们只能向派出所报案了。"那先生一听，就恼了："报案？那你们饭店就没责任了？我要求你们赔偿。"为了不影响婚宴的喜庆气氛，周经理将客人请到另一房里去协商。

周经理说："你们到我们这里用餐，发生了这种不愉快的事情，我们也深感遗憾和歉意。当然，我们也对客人财产的安全负有一定的责任。但这包是你们自行随身保管的物品，你夫人也委托你看好。同时，你也承认，拿走这包的人，是一道来用餐的'客人'所为，不是我们饭店的工作人员拿的，我们饭店自身也没有违法，而且我们开婚宴也没有什么过错，也不和你丢包存在必然的联系。"青年夫妇听了这一席话只好作罢，同意向派出所报案。

课堂讨论：

在饭店运营状态下如何介入应急措施，针对客人物品丢失，制订一份应急预案。

本章小结

（1）饭店的安全是饭店正常运营最基本的保障，饭店要保证宾客的人身和财产安全。饭店是公开的场所，饭店的安全又具有政策性、复杂性、广泛性、长期性、突发性，所以饭店要通过实施各种渠道的安全保卫才可以保证宾客的人身财产安全和饭店企业的安全。

（2）饭店的安全管理可以通过安保部门的全天检查和防范以及运用到现代安全管理的设施设备，只有这样全面地进行管理才可以预防事故的发生。饭店对于突发紧急情况发生要有针对性的处理办法，才可以保障客人的安全。

思　考　题

一、单选题

1. 马斯洛的需求层次论中把人的需求分为 5 个层次，处在最底层的是（　　）。

A. 生理需求　　B. 安全需求　　C. 社交需求　　D. 受尊重的需求

2. 饭店每天有大量的人员进出，客流量大，人员复杂，往往是犯罪分子作案和隐



藏的地方，正是体现饭店安全管理特点的（　　）。

A. 政策性　　B. 广泛性　　C. 复杂性　　D. 全员性

3. 电子锁是指采用电子电路控制，以电磁铁（或微型电动机）和（　　）作为执行机构的机电一体化的保险装置。

A. 锁体　　B. 磁条　　C. 钥匙　　D. 电路

4. 消防设施系统包括火灾报警系统、消防控制系统、（　　）及防排烟系统 4 大部分。

A. 消防栓　　B. 灭火器　　C. 监控系统　　D. 灭火系统

5.（　　）是火灾报警系统的“主机”，也是消防中心最重要的设备。

A. 总控制台　　B. 设备运行状态监视屏

C. 火灾报警控制器　　D. 备用电源

二、判断题

1. 在饭店安全管理中，主要是安保部门的事情，一线的服务和管理人员不必进行担心和管理。（　　）

2. 饭店安全工作，既要维护客人的合法权益，又要对一些触犯法规的人员进行适当的处理。（　　）

3. 火灾报警控制器是报警系统的控制显示器，它是电子元件及继电器组成的高灵敏火灾监视自动报警控制器。（　　）

4. 饭店的安全工作主要包含客人的人身和财产安全。（　　）

5. 消防栓又称灭火栓，就是消防用水的水龙头，实际上它是一个平角阀门，以简短的支管连接在消防立管上。（　　）

6. 遇到客人的物品丢失应该了解情况，按照客人所报的金额赔偿客人。（　　）

7. 客人是上帝，客人恶意损坏饭店的设施设备不能让客人赔偿。（　　）

三、简答题

1. 什么是饭店的安全管理?

2. 饭店安全管理的内容有哪些?

3. 饭店日常安保工作内容主要有哪些?

4. 饭店安全管理有哪些设施设备?

5. 简述饭店对食物中毒的处理方法

6. 概述饭店对醉酒斗殴事件的处理方法。

四、实训题

学生分组进行饭店情景的模拟，来处理饭店的突发事件。比如醉酒、食物中毒、火灾，等等。

7

饭店营销管理

本章概要	饭店营销概述	(1) 饭店市场的概念与含义 (2) 饭店市场营销的概念与含义 (3) 饭店营销的环境
	饭店市场营销分析	(1) 饭店 SWOT 分析 (2) 饭店消费者行为分析 (3) 饭店 STP 分析
	饭店传统营销组合策略——4Ps 营销组合	(1) 产品策略 (2) 价格策略 (3) 营销渠道策略 (4) 促销策略
	饭店新型营销组合策略——4Cs 理论	(1) 顾客需求和欲望 (2) 消费成本 (3) 便捷性 (4) 沟通
本章目标	(1) 了解饭店营销的概念、内涵 (2) 了解饭店市场营销内涵、特点、环境 (3) 认知饭店市场营销行为分析 (4) 认知饭店传统营销和新型营销组合策略及关系	

在供给普遍大于需求、现代信息技术增加了顾客对产品的选择机会与竞争激烈导致技术与产品更新加速的市场环境下，任何企业要生存下去，首先应该成为一家营销公司。同理，任何饭店要生存下去，也应该首先成为营销饭店。饭店的营销关系着饭店的发展和前景，如何才能使饭店营销发挥较佳优势呢？这在整个饭店经营中时时要考虑：制定最佳的营销导向；选择较好的目标市场；积极运用和开发各种营销策略；以达到优质营销的最终目的。

案例赏析

喜来登饭店集团一共管理着142家福朋喜来登品牌的饭店，分布在全球24个国家。最近在同一时间内换上了一种新气味。名为“Pinwheels in the Breeze”的香水，中文翻译为“风车味”，是福朋喜来登饭店的特有气味。“那种感觉就如同春日里清新舒爽的户外气息。”喜来登饭店集团旗下有瑞吉、豪华精选、W饭店、威斯汀、艾美国际、喜来登、福朋喜来登等多个品牌，每个饭店都有自己的特有味道，根据饭店的风格、定位专属定制。这种新气味由一家叫Scent Air的科技公司专门为福朋喜来登饭店量身定做，这家位于美国北卡罗来纳州的公司是一家全球知名的香氛递送解决方案供应商，专业为饭店、购物中心等商业机构“制香”。

福朋喜来登饭店的客户群体定位在30~40岁的商务客人，他们年轻、自然，崇尚简约，喜欢自由，这款清新自然的“风车味”正合他们意。喜来登饭店旗下另外一个高端品牌威斯汀则采用了一款不同的香味。“在威斯汀饭店的大堂和公共区域，到处弥漫着一股白茶芳香。威斯汀饭店定位于高端商务客人，这些商务客人工作紧张、压力非常大，白茶芳香能够帮助他们舒缓压力、放松心情。这种芳香的选择和威斯汀品牌‘个性化，直觉灵动，焕发活力’的核心价值观相适应，体现了饭店所崇尚的健康、积极向上的生活方式。”和名称、logo一样，与众不同的气味正在成为饭店的新标识。

7.1 饭店营销概述

7.1.1 饭店市场的概念与含义

饭店市场是指包括现实和潜在的饭店产品购买者在内的消费者群体。现实的市场指饭店现有的市场和竞争者现有的市场，是已经实现购买行为的群体。潜在市场是指现实市场和可能转化为消费者的非消费者的总和。饭店现实市场一般比潜在市场狭小，因为饭店必须克服竞争中的障碍力量、消费者的惰性和饭店本身的局限，才可能使潜在市场转化为现实市场。在实际工作中，我们通常将饭店市场称之为饭店客源和客源市场，它是饭店赖以生存的生命线。

由于饭店产品先销售后生产和销售与生产的同时性，因此，如果没有客源即没有



销售对象，饭店无法提供产品和服务；如果没有足够容量的客源市场，饭店也无法达到正常营运所需要的出租水平，也就无法获得相应的经营收益；此外，市场的层次结构和需求特征决定了饭店产品的开发方向，饭店提供的产品和服务只有与市场需求相符，才能吸引顾客并使顾客满意，进而成为饭店产品和服务的忠实顾客和口碑宣传者。因此，深入分析和研究饭店的市场容量、市场档次结构和饭店产品的需求特征，以便有针对性地开拓市场和发展市场，以便成为饭店市场营销活动的重要内容。

饭店经营者在识别市场时，应懂得对任何商品来说，市场包括3个要素：一是有某种需要的人；二是为满足这种需要而具有的购买能力；三是为满足这种需要而拥有的购买意愿。根据这3个要素，饭店市场公式化为

饭店市场＝人口+购买能力+购买意愿

7.1.2 饭店市场营销的概念与含义

1. 饭店市场营销的概念

饭店市场营销就是饭店经营者为了让客人满意，实现经营目标，运用市场策略和手段，使市场供给和宾客需求之间不断发生交易行为而获得良好效益的一种组织管理活动。

饭店市场营销包括了一般市场营销概念中的本质内容，即通过客人的满足来实现饭店的经营目的，饭店市场营销涉及多种活动。首先，为了解市场和客户而展开的调研活动；其次是为了提供合适的饭店产品、合理的价格和销售渠道及创造性的促销宣传而进行的设计和策划活动；然后为了让市场客人了解和购买适销对路的产品而展开的宣传促销工作；最后，根据客户的消费情况，善于进行信息反馈，了解新老客户的新的需要和要求，以便进行有效的再投资。

【知识小链接】

饭店营销、推销和促销的区别

1. 营销和推销

	推　　销	营　　销
活动的起点	现有的产品或服务	宾客的需求
使用的方式	广告、公关、实物展示等	7Ps 策略的整体运用，即 Price（价格）、Product（产品）、Promotion（促销）、Place（地点）、Public Image（形象）、Public Relations（公共关系）、Public Power（公共权利）
实现目标的基础	增加销售量	增加宾客的满意程度

2. 营销和促销

（1）促销是从产品出发，考虑的是尽可能增加产品的出售，营销是从市场需求出发，考虑的是企业经营的决策、组织和管理。

（2）促销通常采用广告、宣传和公关等方式，营销则包括产品、价格、分配渠道、促销等策略。

（3）促销主要是传播信息，缺乏系统性、完整性。营销是整套经营管理的方针和策略。

（4）促销不提供反馈信息，而营销中反馈是不可缺少的部分。

（5）促销使用报刊、广播、电视等各种宣传工具，有计划地向客人传递信息，使客人了解并喜欢饭店产品；营销不仅包括促销的功能，还包括市场研究、沟通、反馈、控制等一套完整的功能。

2. 饭店市场营销活动的特点

1）饭店产品的无形性使饭店营销活动带有相应的脆弱性

饭店产品是以服务为主体的组合。而服务是无形的，宾客首次购买之前无法亲身感受它们，这就给饭店营销活动带来了很大的困难。所以应在营销时提供设施服务，人员形象广告宣传等有形证据来吸引宾客。

2）饭店产品的不可储存性增加了营销工作的艰巨性

饭店产品的价值是不可储存的，具有效用瞬时性的特点，因此饭店在提供产品时要掌握恰当的时机，提高产品的时间效用，在恰当的时间里提供恰当的产品。尽量实现产品的使用价值，减少损失。在营销时应注重协调供给与需求的关系，例如采用分时计价（高峰价格、低峰价格）、分量计价（菜肴分大盘、小盘）、增加服务方式（人手不够时，开辟自助项目）等手段。

3）饭店产品的不可运输性使营销活动缺少灵活性

宾客消费饭店产品只能在饭店内进行，带走的只能是一种感受，而不能带走无形的服务产品，这就增添了营销的难度。饭店必须根据目前市场的大小决定企业设施规模和接待能力，开展营销活动。近几年世界上兴起的连锁经营、共同经销等方式，就大大地降低了不可运输性带来的局限性，有效地实现了饭店产品与服务的灵活销售。

4）产品大规模生产和销售的局限性局限了饭店营销的规模效应

饭店产品不可储存性、不可运输性等特点，决定了它不能像其他产品那样集中生产、集中销售，饭店在营销时可通过组建饭店联盟、进行团队援助等方式，统一服务标准、服务程序、服务网络来达到饭店产品的规模生产和规模销售。

5）饭店消费的随意性使营销活动必须着眼于刺激消费者的消费欲望

饭店大部分宾客是旅游者，旅游是生活水平提高的一种休闲活动，这决定了饭店产品的消费具有很大的随意性。而且受消费能力、情感、兴趣、动机等心理因素的影响，这就要求饭店要灵活掌握宾客的消费心理；善于通过开发各种特色产品；策划各



种特色活动；激发宾客更多的消费行为。

6）饭店产品的非专利性要求营销活动具有独特性和创新性

饭店不能为自己的宾客装饰菜肴糕点、服务项目等申请专利，唯一能申请专利的是名称与标志。所以一旦饭店有什么创新很容易被别人模仿，因而追求“人无我有”一直是饭店经营者苦心研究的难题。因此，饭店营销要具有不断的创新意识，在创新产品成为大众产品之前，及时做好产品的更新换代工作，借助于其他各种营销策略，永保新意。

7）饭店产品的非均质性要求饭店强化服务营销意识

饭店产品的非均质性指饭店服务产品质量缺乏稳定性、易波动。一方面服务主体服务人员在工作过程中往往受诸多因素的干扰，影响了服务质量的稳定性。另一方面，宾客对饭店产品的评价也常有浓厚的个人色彩。因此，要求饭店强化服务营销系统，在营销的诸多环节上体现“服务意识”，确保饭店产品与服务质量的相对稳定性。

8）饭店产品的文化性要求饭店强化文化理念

旅游是一种文化现象，旅游动机之一就是探求文化，作为旅游业的支柱产业之一，饭店就应当先满足旅游者的文化需求。因此，饭店要研究文化性的产品、开展文化营销活动，在营销的各个环节上（如产品设计、促销设计）体现浓厚的文化气息，使营销成为一项文化性的经济活动。

案例赏析

希尔顿饭店的文化是微笑文化。美国饭店大王康拉德·希尔顿先生为了传播灌输这一文化理念，每天都问酒店的员工：你今天对客人微笑了吗？他说：无论饭店遇到什么困难，希尔顿饭店服务员脸上的微笑永远是客人心中的阳光！因为希尔顿饭店的所有管理者也天天问、日日说，不断灌输和强化酒店文化理念，微笑最终变成了希尔顿人的一种习惯，他们一见到客人就会微笑。如果有一天某位员工脸上失去了微笑，他一定会认为自己已不是希尔顿饭店的员工，甚至会感到耻辱，觉得自己背叛了希尔顿饭店。

锦江集团独特的酒店文化是“Passion for excellent，one team，one goal.”译为“满怀激情，一直卓越。”其具体内涵是：“共同的团队，如一的热情，不变的目标。”在锦江集团的特殊酒店文化氛围中，成长着一批善于倾听，善解人意，想顾客之所想，急顾客之所需的“文化营销”人员。锦江集团让世人见证了酒店文化的成功塑造与理念文化营销策略的成功运用。

7.1.3 饭店营销环境

饭店营销环境是指影响饭店营销经营管理活动各种外部因素的总和，饭店是一个开放的经济系统，饭店经营必然会受到客观环境的影响和控制。饭店营销环境是一个多层次、多主体、持续发展变化的多维结构系统，主要包括宏观环境和微观环境两部分：宏



观环境指在饭店长期的经营过程中，普遍产生潜在影响的因素和力量，主要包括政治、法律、经济、科技、社会、文化和自然环境等因素；这些环境因素对饭店经营活动的影响是普遍的，饭店作为社会经济生活的一分子，其行为对这类环境的改变几乎不产生影响，因而我们可以视宏观环境为饭店经营活动的外生变量，在一定时期内是一个不变的参数。微观环境则指影响饭店经营活动，同时也受到饭店经营活动影响的因素，主要包括消费者、饭店竞争者、饭店供应商、投资者等。我们也称之为竞争环境。

1. 宏观环境

1）政治法律环境

政治法律环境指一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律制度等方面，对现代饭店经营产生影响的相关因素。不同的政治制度、不同的管理体制、不同的法律规章都会影响到饭店企业文化的建立和饭店的经营活动及发展战略。无论是在资金、土地、人力资源的配置上，还是在政策优惠、评定星级、减免税收等方面，政府都不同程度地发挥作用。政府可以通过制定财政、金融、工资、物价、税收、就业、工作安全、环境等方面的法规和政策，影响饭店的经营活动，既可以增加饭店的发展机会，也可以限制饭店的经营活动，并对饭店的发展构成威胁。例如，中国改革开放的政策和稳定的政治环境以及全力支持旅游发展的政策倾斜，在很大程度上促进了国内旅游饭店业的发展。同时国家出台的一系列相关法律法规，在保护和促进饭店业发展的同时，也对饭店企业的经营活动产生了一定的约束。

2）经济环境

经济环境指饭店经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素。企业活动是一种经济活动，因此，在影响饭店企业经营的众多因素中经济环境是最基本、最重要的因素。研究旅游饭店的经济环境，必须考虑以下主要因素。

（1）人均国民生产总值。国民生产总值和人均国民生产总值，反映了一个国家的经济实力和购买能力。近几年我国国民经济完成软着陆，扩大内需是当前经济工作的重点，扩大包括旅游和娱乐在内的消费得到普遍认同，旅游业已成为国民经济新的增长点。

（2）人口因素与个人可自由支配收入。人口因素包括人口数量和人口构成两个方面，它与饭店的市场规模和消费需求结构密切相关。而人口的流动量、流动区域、流动时间、流动距离、流动比例和流动结构，则会对饭店的营销策略、营销方法、营销战略、服务设置、饭店结构调整等产生重大影响。

个人可自由支配收入是个人平均收入扣去税收、社会消费和日常基本生活开支后的剩余部分，它将汇成社会购买力，是影响消费市场、旅游业市场、消费结构的重要因素。如果个人可自由支配收入增加，则到饭店消费的机会和消费能力也会相应增加；反之，客人到饭店的消费就会减少。今后，中国会逐步向知识、技术、服务密集型的产业发展，将给旅游饭店提供更多发展机会。

（3）消费结构与产业结构。随着人们经济水平的逐步提高，消费结构也会发生相应变化。在消费开支中，用于教育、旅游、娱乐、医疗保健等方面的比例也会有所增加。产业结构转换是企业制订战略计划应着重分析的经济因素。

（4）通货膨胀与物价水平。通货膨胀与物价水平直接影响到每一个人可自由支配



收入、消费水平和消费结构。通货膨胀导致物价上涨，货币贬值，人们用于旅游的开支减少，会影响游客人数及旅游消费水平。

（5）利率、税率和汇率。利率增加，商品成本和价格上升，还会造成存款增加，抑制消费而影响旅游消费量。税率主要影响饭店业的投资回报，高税率使饭店业的投资回报减少，低税率则使饭店业投资回报增加。汇率变动对饭店经营的影响也十分明显，外汇汇率上升，将导致本国饭店产品和服务在国际客源市场上价格竞争力增加，从而吸引外国游客；相反，如果本币汇率上升，将导致本国饭店产品和服务在国际客源市场上价格竞争能力减弱，因而流失外国客源，而且本国客源也会流向国外。

（6）经济基础设施。经济基础设施也是评估旅游外部经济环境的因素。例如，一个国家或地区的运输条件、能源、原材料供应、通信设施及各种商业基础设施（如各种金融机构、广告代理商、分销渠道、营销调研机构）以及旅游资源状况等旅游外部环境，在一定程度上决定着企业运营成本与效率。

3）科技环境

科技环境指一个国家或地区的科技水平、科技政策、新产品开发能力以及科技发展的动向等。现代科技的发展给人的需求带来更新更广的天地，也给经营者创造了更先进的经营管理手段和服务手段。饭店经营者只有跟随科技发展步伐，才能在未来的竞争中占有自己的一席之地。

科技发展使饭店成为应用高科技比较集中的领域。例如，为商务客人提供服务的商务中心、结账服务、电视电话会议、客房虚拟娱乐中心、网络预订、电子点餐、建筑智能化等。饭店采用先进的技术不仅能提高工作效率，而且新技术、新设施也会成为吸引客人的“卖点”。智能饭店是指具备办公自动化系统（OAS）、楼宇自动化管理（BAS）、通信自动化管理系统（CAS）的饭店，简称“3A”饭店。

案例赏析

全国首家智慧酒店——杭州黄龙酒店，该酒店是一家将科技创新运用到极致的酒店，从入住酒店开始，不同寻常的经历会让你不禁被技术的神奇所折服。当你乘坐上开往酒店的专车，你就能通过酒店工作人员的手持登记设备（TABLT）进行远程 Check-in、身份辨别及信用卡付款等手续。当你一下车，酒店门童就已经通过精确的识别体系认出了你。没有前台的等待排队，没有烦琐的程序，一张房卡在一分钟内就交到了你的手上。这张房卡可不寻常，它拥有客房导航功能，当你迈出电梯门，一道荧光会吸引你，指示牌上清晰地显示出了房间号码，沿着三道发亮的箭头，你很容易地就走到了自己的房间。对于客人的到访，酒店智能化更是“润物细无声”，客人看不到却能体验到，比如传统的“猫眼”不能做到让所有人看起来方便，有的人高，有的人矮，不是每个人凑上去都能看个真切。而现在有一个像 iPhone 手机的屏幕，这个屏幕能够显示门外面是谁。如果门外有人按门铃而房内客人并不方便马上开门，过去只能大声喊一下，现在则有一个“请稍候”的按钮。



4）社会文化环境

社会文化环境指一个国家和地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等。饭店经营活动的目标首先是要适应社会价值观和社会宗教信仰的要求，在经营方式上也要使全社会感到它有助于人、有助于社会、特别在倡导新的生活方式方面，饭店业既要引导新的现代生活方式，又要符合社会规范。由于旅游饭店的客源来自国内外，因此旅游饭店不仅应关注我国的社会文化环境，而且还应关注旅游客源国的社会文化环境。

案例赏析

饭店业者常感叹："饭店的客房有时效性。"旅游淡旺季、大型活动的举办以及节假日都影响着饭店的入住率，针对不同的时节，饭店在客房的经营上也不断改变策略，以最适合市场形势的策略应对入住的高低潮。格林豪泰饭店管理集团为了适应节假日的住房需求，适时地打出"节日牌"，2011年的春节、元宵节、端午节、父亲节都分别推出具有节日特色的宣传，并以喜人的节庆口号"尊享久久发，粽在格林好礼拿"、"元宵夜、吃汤圆，格林豪泰来团圆"、"豪情父亲节，爱'酒'动起来"等营造喜庆气氛。在节日期间，格林豪泰还应势推出价格实惠的特惠房，并伴以电子抵用券、铂金会员卡等礼品赠送客户。

2. 微观环境

1）市场

市场状况始终是饭店经营者要密切关注的因素。市场可能扩大，也可能收缩，也可能迅速发展。无论是饭店的供给还是旅游者的消费需求，都会在数量上和机构上发生较大的变化。为此，饭店经营管理者必须密切关注市场的变化动向，建立完善的市场信息系统，超前预见市场的变化或敏锐地做出反应，及时调整饭店的产品组合、价格组合、销售渠道及促销组合来适应市场的变化。

案例赏析

今年八月即将开业的广州天河新天希尔顿饭店，在传达城市文化创意和饭店企业文化上也匠心独运。全球奢华饭店品牌希尔顿首度进入羊城，就设计了创意产品为羊城文化献礼。据饭店商务发展总监介绍，饭店专门结合希尔顿的品牌和羊城"五羊"的传奇，设计了五只身着饭店员工制服而惟妙惟肖的"希尔顿五羊"的毛绒玩具，平添了星级饭店对文化之城的亲切感。

另外，注重婚宴推广的天河新天希尔顿饭店，特别设计了一款与饭店外观相一致的"婚宴礼盒"。设计元素完全来源于饭店别致的外观，打破传统设计的礼盒会给人以深刻的印象，让宾客在珍藏礼盒的同时，回味起在希尔顿饭店度过的美好时光。

2）饭店消费者

饭店消费者是饭店生存和发展的基础，饭店效益的来源。饭店必须认真研究消费者需求特征、需求差异及需求变化。随着社会的进步和发展，我国旅游饭店客源结构也在不断地发生着变化，由过去单一的观光旅游者转变成为观光、度假、商务、会议等多种形式并存的多元化旅游客源结构。客源需求的变化存在明显的差别，饭店如何在经营活动中结合自己的特点，确定目标市场，来满足不同类型的消费者是饭店管理者应该思考的问题。

3）饭店供应商

饭店日常的经营活动需要外界供应商提供多种产品和原材料，比如餐饮部门的食品加工原材料、客房部所需的日常消费品，等等。所以，饭店与供应商的良性合作是饭店营销的重要前提。如果饭店日常必需品供应困难，饭店日常经营就会受到影响，甚至不能正常运转。所以，饭店经营管理者需要时刻了解和掌握饭店用品市场的供应状况和市场价格变化情况，寻找物美价廉的饭店用品。

4）劳务市场

劳务市场是指为饭店提供劳动力的市场。经过专门培训并具有专门技术的劳动力不足是我国饭店业普遍存在的问题。而饭店运行成功的重要先决条件就是要有充足的、有能力的劳动力。而劳动力可从劳务市场中得到，饭店经营管理者应该分析劳动力可能存在的问题及对饭店经营与饭店发展可能产生的影响。

5）销售代理商

销售代理商即饭店与消费者之间的中间人。销售代理商根据地域分类，可分为饭店所在地区代理商、饭店客源市场所在地区（国家）代理商等类型。我国的饭店代理商主要是各类旅行社和旅游公司。由于饭店经营地点的固定性，远距离销售往往会造成成本和投资的增加，还会增加投资风险。因此，借助销售代理商是饭店营销中的常见做法。但是饭店经营者在对代理商进行选择时应先对代理商的类别、声誉、客户渠道、代理条件、资质等慎重考虑，并不断开辟新的销售渠道，可以通过广泛与多家代理商签订合同以达到牵制的目的。

6）饭店竞争者

竞争是饭店经营环境中的重要因素之一，不同的竞争形势会对饭店经营管理产生很大影响。比如，饭店目标市场、营销策略等的确定均要受到竞争这一因素的影响。所以，饭店经营者应善于分析饭店面临的竞争形势、竞争对手数量与规模、竞争对手策略和竞争对手的反应模式，从而制定出有效的市场竞争方针和手段，使饭店在竞争中取得优势。

7.2 饭店市场营销分析

7.2.1 饭店 SWOT 分析

SWOT 分析是指饭店经营者通过对营销环境进行系统的、有目的的诊断，以便明确本饭店的优势（S）、劣势（W）、营销机会（O）和威胁（T）。



饭店的经营管理及营销活动都受到来自饭店内部和外部众多因素的影响，我们把影响饭店营销活动的内部因素和外部因素所构成的系统，称之为饭店营销环境。而把有利于饭店营销活动顺利而有成效地开展的饭店内部因素，称之为饭店营销的优势（S），如饭店优良的组织机构和现代化经营思想、优秀的饭店文化及雄厚的饭店资源等。反之，不利于饭店营销活动开展的饭店内部因素，如低劣的员工素质、紊乱的管理制度、不称职的管理人员、低品位的饭店文化等，我们称之为饭店营销劣势（W）。饭店营销机会（O）是指有利于饭店开拓市场、有效地开展营销活动的饭店外部环境因素，如良好的国家经济政策、高速度增长的市场等。反之，不利于饭店开展营销活动的外部环境因素，我们称之为饭店营销威胁（T），如竞争对手越来越多、竞争对手实力增强、经营的目标市场萎缩等。

1. 饭店优势和劣势分析

饭店组织机构、饭店文化和饭店资源是判断饭店营销优势劣势的三类重要因素。因此，饭店经营管理者通过对这些要素的认真诊断，大致从总体上看出饭店营销的优势和劣势，从而充分发挥本饭店的优势，不断改进本饭店的不足之处，制定出切合实际的营销策略。

（1）饭店是否拥有营销优势，首先从其组织机构来看。饭店决策层人员的经营观念与素质、部门的设置和分工协作、中层管理人员的素质及基层员工的职业形象等诸多因素是衡量饭店组织机构优劣的具体内容。因此，通过对这些内容的分析、诊断，就可以确定饭店的组织机构是否有利于饭店营销活动顺利而有效地开展。

（2）判断饭店营销优劣势的第二个因素是饭店文化。饭店文化是指全体员工所拥有的职业偏向、信念、期望、价值观及职业化工作习惯的表达形式。它包括饭店的精神面貌、优良传统、良好的声誉、建筑的外貌形象、内部的规章制度、奖惩制度、分配制度、员工职业道德、产品艺术设计和造型等具体内容。通常，优秀的饭店在这方面表现出良好的品位和品质，从而造成文化上的营销优势。

（3）饭店资源是判断饭店营销优劣势的第三个要素。它包括人力、物力、财力、工作时间及管理的经验和技术等内容，一般来说，具有强大营销优势的饭店在这几个方面都具有较雄厚的实力。

2. 饭店营销机会和营销威胁分析

饭店外部营销环境总是为饭店经营管理者提供营销机会或产生营销威胁。这是每家饭店都会面临的情况，经营管理者只有善于分析外部环境，捕捉各个重要机会，并同时善于发现各种潜在和现实的挑战，才能使饭店适应外部环境，这可谓适者生存。具有良好营销意识的经营人员通常都有审视营销环境的洞察力并善于发现更多的机会，避免各种挑战带给饭店的不良后果。

7.2.2 饭店消费者行为分析

饭店消费者行为指消费者购买饭店产品前、消费过程中及消费后整个过程中的所思、所为。消费者行为是受其个人因素、社会因素及环境因素共同作用而产生的。要



使消费者在众多竞争饭店中选择本饭店，管理者就必须善于分析各类客人的行为及影响客人行为的各种要素。

案例赏析

刚经历过高考的小张懒洋洋地躺在酒店看电视没有出去，此时打扫房间的服务员在与他寒暄中了解到他感觉非常无聊，便建议说“我们度假村新开了一个水上大世界，听说特别刺激好玩，何况天气这么热，去玩水也好啊。”小张听得有些心动，其实他是个好动的孩子，只是不知道有些什么好玩的东西，随后，他马上换上泳装，来到水上大世界，在离开酒店时小张表示这次经历给他留下了美好的回忆。

案例中正确分析消费者心理需求是做好饭店营销宣传的前提，同时作为酒店也应在提供基本服务的同时，设计并组织好多项娱乐体验活动，满足客人多元化需求，让更多旅游者在享受休闲度假的同时，享受到一种独特的经历和体验。

首先，经营管理人员分析消费者行为产生的内因即消费者的个人因素。它主要包括对消费者的需要、自我形象、爱好与兴趣、动机、认识及态度等个人因素的分析。通过对这些因素分析与研究，经营管理者常能找到客人为什么选择某一饭店的内在原因，同时，也能使饭店提供的产品、服务、价格、促销活动等投客人的所好。

消费者的个人因素固然是影响其消费行为的主要因素，然而，这并不是唯一的影响因素。饭店消费者选择饭店并进行消费还受到诸如参考团体、家庭、组织、文化及饭店各种促销宣传活动等外在因素的影响。这些因素是导致消费者行为产生的外在因素即外因。

绝大多数饭店消费者的行为是由其内因和外因共同作用而产生的。因此，作为饭店经营管理人员应定期对消费者行为的影响因素进行诊断，弄清消费行为产生的真正原因，从而为日后的营销活动，如产品服务设计、价格制定、促销活动的策划等提供有用的消息，为饭店营销活动的成功打下基础。

7.2.3 饭店 STP 分析

案例赏析

在美国，许多市场营销专业的学生最熟悉的市场细分案例之一就是“万豪酒店”。这家著名的酒店针对不同的细分市场成功推出了一系列品牌：Fairfield（公平），Courtyard（庭院）、Marriott（万豪）以及 Marriott Marquis（万豪伯爵），等等。在早期，Fairfield（公平）是服务于销售人员的，Courtyard（庭院）是服务于销售经理的，Marriott（万豪）是为业务经理准备的，Marriott Marquis（万豪伯爵）则是为公司高级经理人员提供的。后来，万豪酒店对市场进行了进一步的细分，推出了更多的酒店品牌。



在“市场细分”这一营销行为上，“万豪”可以被称为超级细分专家。在原有的4个品牌都在各自的细分市场上成为主导品牌之后，“万豪”又开发了一些新的品牌。在高端市场上，Ritz-Carlton（波特曼/丽嘉）酒店为高档次的顾客提供服务方面赢得了很高的赞誉并倍受赞赏；Renaissance（新生）作为间接商务和休闲品牌与Marriott在价格上基本相同，但它面对的是不同消费心态的顾客群体，Marriott吸引的是已经成家立业的人士；而“新生”的目标顾客则是那些职业年轻人。在低端酒店市场上，万豪酒店由Fairfield Inn（万豪费尔菲得）衍生出Fairfield Suite（费尔菲得套房），从而丰富了自己的产品线。位于高端和低端之间的酒店品牌有Towne Place Suites（城镇套房）、Courtyard（庭院）和Residence Inn（居民客栈）等，它们分别代表着不同的价格水准，并在各自的娱乐和风格上有效进行了区分。

如果按客人需要和要求的差异程度来将市场分类，那么市场可分成两种性质的市场。一是同质市场，它指那些需要和要求几乎完全相同的顾客所构成的市场，如日常生活中，人们都需要购买酱油、大米，而且他们的需要基本一致；二是异质市场，即那些由许多具有不同需要和要求的顾客组成的市场，如饭店客源市场，它有许多不同类型且需要和要求又有明显差异的顾客所组成的市场。相比之下，同质市场的经营和开发比异质市场容易，经营者在策划产品、价格、销售渠道、促销等营销组合因素时，显然有明确的努力方向。这样便能更好地构思合理的营销组合策略，提供合适的产品、制定合理的价格、组建畅通的销售渠道和开展有针对性的促销活动。显而易见，经营者在清楚地了解本来差异不大的顾客需要和要求的情况下，就更容易使顾客满意。因此，也就更容易取得市场开拓和经营的成功。然而异质市场的经营就不那么简单。经营者要获得成功，首先必须投入大量的人力、物力、财力去剖析顾客错综复杂的需要和要求，然后再进行市场的选定，进而展开有针对性的营销组合策划，实施有效的营销方案。显然，异质市场所带给经营者的挑战远远超过同质市场。然而，饭店经营者所面临的市场恰恰是异质市场。

STP是市场营销专家通过大量的理论和实践的反复论证所形成的一套经营异质市场的有效分析方法，STP分别指市场细分（Segmenting）、市场目标化（Targeting）和市场有效定位（Positioning）。由于饭店市场拥有为数众多、分布广阔的购买者和使用者，并且因各种因素的影响，他们都有不同的需要和欲望。但是对于庞杂纷繁的市场，任何饭店即使是大型饭店或饭店集团，也不太可能全面地满足所有顾客的需要，也不可能为所有的购买者提供有效、合适的服务。

1. S—市场细分

所谓市场细分指饭店经营者依据选定的标准和因素，将一个错综复杂的饭店异质市场划分为若干个需要和要求大致相同的同质市场（即亚市场），以便能有效地分配有限的资源，展开各种有意义的营销活动。饭店市场细分方法常见的有：地理细分法，即按地理因素划分饭店市场；人口细分法，即按市场依据顾客年龄、性别、收



入、职业等人口统计因素划分；心理行为细分法，即按顾客生活态度、个性、消费习惯、购买时机、寻求利益、使用状况、使用频率、忠诚程度、态度等心理和行为因素进行市场细分；饭店使用者细分法，按旅游目的、团队规模及旅游目的地等因素划分市场；饭店购买者细分法，即按只购买而不使用饭店产品的中间商类型进行市场细分。

总之，饭店经营者若能重视市场细分理论且有效地使用各种市场细分方法，将为饭店后续的各种营销活动取得成功打下扎实的根基，成功的可能性将会大大增加。

2. T—市场目标化

饭店营销者在市场细分化的基础上，根据饭店的资源和目标选择一个或几个亚市场作为本饭店的目标市场，这种营销活动称为饭店目标营销或市场目标化。

市场细分和市场目标化两者为饭店带来很多益处。首先，有利于饭店经营者发掘最佳的市场机会。其次，有利于按目标市场顾客的需要来指导或改进现有产品或开发新产品，使饭店提供的产品更适合客人需要与要求。最后，市场细分及市场目标化有利于针对目标市场制定合理的饭店营销组合，使饭店有限的资源集中用在选定的目标市场上。

1）选择目标市场的条件

（1）可进入性。饭店通过广告和其他促销活动能否占领目标市场。

（2）可衡量性。目标市场能用市场需求量、宾客购买能力等指标来衡量。

（3）充足性。目标市场必须有一定的规模值得去开发和经营，并能为饭店带来可观的利润。

（4）可行动性。饭店应具备吸引这类市场的能力。

（5）稳定性。指在一定时间内饭店选定的细分市场所具备的差异性，应能保持相对不变。

2）目标市场营销策略

饭店经营者在进行市场目标化进程中，常采用 3 种市场目标化策略。这 3 种策略也可统称为饭店市场覆盖策略。

（1）整体目标市场策略（无差异性目标市场策略）。无差异性目标市场策略又叫无差别目标市场策略，是企业以整个市场（全部细分市场）作为目标市场，提供单一产品，采用单一营销组合的策略。此营销策略主要以饭店市场的共性为主要依据来设计饭店营销组合，以满足市场顾客的需求，实际上这也是一种求同存异的营销策略，即以整个市场中的共同部分为服务对象，无论亚市场有何差异，只求满足绝大多数顾客的共性需要。这种策略通常在供小于求的卖方市场情形下具有一定的生命力。优势在于节约营销成本。然而从企业经营的长远角度看，采用这种策略的饭店常常严重缺乏个性特征，经营者缺乏独特的创造力和想象力，不适合于竞争激烈的市场。

（2）差异目标市场策略。饭店在市场细分的基础上，饭店经营者选择多个亚市场作为目标市场，并针对各个目标市场分别设计和构思不同的营销组合方案来满足不同的目标市场。这种策略能有的放矢、对症下药，有利于饭店扩大销售量，提高饭店市



场占有率。同时还可以有效规避风险，但营销成本较大，跨国饭店集团一般常用这类策略。差异性目标市场策略还在市场需求较大而产品同质化不高的情况下使用，当产品进入成熟期时，适于采取差异性营销策略可以有效地开拓市场。当然任何策略的选择还必须兼顾竞争对手所采取的营销策略，一般来说，饭店通常应采取与竞争对手相反的营销策略，避免与竞争者直接抗衡。

（3）集中目标市场营销策略（密集性市场策略）。饭店将选择一个或几个需要和要求相接近的亚市场作为目标，制定出一套有别于竞争对手的营销组合，集中力量争取在这些亚市场上占有很大的份额，而不求在整个市场上占有较小的份额。这种策略充分体现市场营销学中“二八原则”这一市场经营思想，即饭店宁可在小范围内占有较大的市场份额，而不愿意在整个客源市场的大范围内占有极小的市场份额。这种策略适合于中小型饭店开发市场，但风险性较高，饭店必须对这一细分市场的变化保持高度敏感。在饭店营销中如果饭店资源有限，实力不强，无力兼顾整体市场或几个细分市场，同时市场需求的差别较大，竞争者数目多、竞争激烈时；或者产品进入衰退期也可采用集中性营销策略，集中力量于最有利的细分市场，来延长产品的市场寿命。

当然，究竟采用什么样的营销策略，在实践中要根据不同时期双方的具体情况做出抉择。如遇到强有力的竞争者实施无差异性营销策略时，因可能有较次要的市场被冷落，饭店可乘虚而入，应采用差异性营销策略予以占领；如果实力较强的竞争对手已经采用了差异性营销策略，本饭店难以与之抗衡，则应进行更有效的市场细分，实行集中性营销策略；如果竞争对手的力量较弱，而自己的力量较强，则可完全根据自己的情况确定营销策略。

3. P—市场有效定位

饭店在选定具体的目标市场之后必须决定如何打入该市场，这就需要涉及市场定位。若饭店选择的目标市场已有竞争对手，甚至竞争对手已经占到了有利的市场定位，饭店经营者则应首先着手对竞争态势进行分析与判断，并对目标市场顾客选择饭店所重视的标准和追求的利益加以分析与研究。通过竞争态势的分析，饭店经营者要了解现有的竞争者们在市场中所处的地位、实力、特点；在分析目标市场顾客追求的利益时，应了解客人选择饭店的明显利益、重要利益及关键利益。在对竞争形势和客人所追求的利益进行分析的基础上，再进行饭店的市场定位构思。

1）市场定位内涵

市场定位是以了解和分析宾客的需求心理为中心和出发点，其本质是让饭店的产品和服务走进宾客心灵深处，设定饭店独特的、与竞争者明显差异的形象特征，给宾客留下深刻印象。对饭店而言，科学的定位有助于突出饭店形象、避免重复竞争、节约营销成本。

饭店所采用的市场定位因素或依据有很多，诸如饭店的设施、服务、价格、地理位置、安全、建筑风格、名气、气氛等。这些因素是代表客人关注的利益，又是体现饭店竞争实力的要素。所以，饭店经营者应有选择、侧重地确定最能体现实力和饭店



个性的那些定位要素来开展本饭店或本集团的市场定位活动。例如，国际著名的喜来登饭店集团素以服务周到细腻著称，以“在喜来登，一切从小的做起，服务无微不至”这一形象跻身于高度竞争的世界饭店行列。

2）市场定位的5个步骤

饭店市场定位通常包括3个阶段的工作：第一是明确饭店客人的关键利益和饭店竞争优势；第二是市场形象的策划；第三是有效、准确地向市场传播饭店的市场形象。这3个阶段可分5个步骤实施。

（1）明确饭店目标市场客人所关心的关键利益。市场定位的目的之一是树立饭店明确、独特的客人喜欢的形象，为此，关注、分析客人选择饭店关心的因素是首要的。

（2）形象的决策和初步构思。进行饭店定位后，经营者应研究和确定以何种形象、方式进入市场能赢得客人的青睐。实施中要不断地思考“我是谁?”“我为什么要选择这家饭店?”

（3）确定饭店与众不同的特色。市场定位的目的是要让树立独特、容易让人记住并传播的形象，饭店经营者应考虑如何在竞争饭店中凸显自己的特点、个性，如何把这些要素用到饭店形象的构思和设计中。

（4）形象的具体设计。饭店要在之前研究、分析的基础上通过图片、色彩、音乐、理念等有形的符号创造并展示出来，让客人喜欢并记住饭店。

（5）形象的传递和宣传。饭店市场形象设计完善后，则应选定适当的宣传时机、媒介向目标市场客人宣传和传递，让潜在顾客达到初步认知。

综上所述，STP营销分析法是一种能导致经营成功、取得更多市场占有率的好办法，然而其难度也是显而易见的。因此，这就要求经营者更应具备渊博的市场知识、强烈的竞争意识、对饭店产品的深入了解和先进的饭店管理经验。

7.3 饭店传统营销组合策略——4Ps营销组合

营销是一个系列的过程，包括制订服务产品计划，确定合适的营销点，定价和对产品进行促销以及吸引足够的消费者或用户，并通过交换使双方的需要都得到满足，从而实现产品的销售目标。同样，饭店的营销工作也是一个相当系统的工作，它贯穿了饭店产品设计、生产、销售的全过程。

市场营销组合就是对饭店可控因素进行最佳组合和运用，以适应市场环境不断变化的营销战略。市场营销组合的基本要求及目的，就是要用最合适的饭店产品（Product）及服务、最合适的价格（Price）、最合适的销售方式（Promotion）和渠道（Place），进行最佳组合，最好地满足宾客的需求，以取得最佳经济效益。由于4个要素的首字母均是“P”，该市场营销组合及营销方式被称为“4Ps”（其中s表示复数），4Ps市场营销是基于4Ps市场营销组合的一种市场营销方式，是发挥综合性作用的整体营销策略。对饭店而言，营销组合策略就是产品策略、价格策略、营销渠道策略和促销策略的有机组合与搭配。营销组合具有可控性、动态性、复杂性等特点。



7.3.1　产品策略

饭店产品策略是营销组合的第一要素，它是饭店营销组合中的一个最主要的、决定性的因素。由于饭店产品的第一特征就是有形设施和无形产品的结合。所以，饭店产品策略的选择实际上是指饭店有哪些产品和服务来满足市场的需求，这就要求饭店经营者不仅要考虑提供服务的范围、服务质量和服务水平，还要注意产品的品牌、保证及售后服务等。这种选择在很多情况下表明了饭店经营者的战略性思想。

1. 饭店产品的组合

宾客消费的饭店服务产品并非饭店的单个部门或个人能够全部提供的。一方面宾客需要的是多种服务产品的组合；另一方面宾客需求千差万别。因而饭店要针对不同的宾客开发不同的产品组合。

饭店产品组合可概括为饭店提供给市场的全部产品线和产品项目的组合与搭配，即经营范围和结构。饭店产品线指相互关联或相似的一组产品，如饭店的餐饮产品线就包括自助餐、快餐、零点、多功能宴会厅及早茶等。所谓饭店产品项目，指产品线中不同的品种、规格质量和价格的产品。比如自助餐是餐饮生产线上的一种产品，它包括高档自助餐、低档简易自助餐等。

饭店经营者在设计产品组合时可采用以下几种组合策略。

(1) 增加产品组合的广度。它是指一个饭店生产经营的产品生产线多则宽、少则窄。这种组合策略对大型饭店及饭店集团是较为合适的，它充分发挥企业各项资源的潜力，提高效益，减少风险。

(2) 扩大产品组合的长度。是指所有产品线中的产品项目总和。例如，某饭店客房有 4 种类型、餐厅有 4 种类型、娱乐项目有 3 种类型，无其他项目，那么该饭店产品组合的总长度为 11 (4+4+3)，该饭店可以根据客人需要和市场情况增加提供给客人除饭店已有项目外的所需项目来增加组合的长度，这样在增加产品线的同时也可以提高产品抗竞争的反应能力。

(3) 增加饭店产品组合的深度。深度是生命线中每种产品所提供的花色、口味、规格的多少。例如，餐厅有 3 种规格（高、中、低）、2 种风格（中式、西式），那么该饭店的餐饮产品深度则是 6 (3×2)。经营者可以通过产品的差异性来增加产品组合的深度，以适应不同顾客的需要。

(4) 增强产品组合的密度。是产品组合相关性的调节，各个产品线在最终使用、生产条件、销售渠道、促销等方面相关联的程度。饭店产品组合相关性的高低，可决定饭店在多大领域内加强竞争地位和获得声誉。

由于饭店面临的客源市场是一个动态系统，需求情况不断变化，竞争对象不断翻新、出新，这些因素必然会对饭店产品的营销产生各种影响，因此饭店经营者要经常对产品组合进行分析、评估及调整，力求饭店保持最佳组合。

2. 饭店产品的创新

饭店要在日益激烈的市场竞争中取胜，必须在迎合顾客需求的基础上通过卓越的



产品和服务去占领市场。因此，饭店必须追求产品创新，即要做到人无我有、人有我优、人优我变。饭店产品的创新能力强弱，反映了饭店在市场竞争中的能力水平。

（1）全新新产品。指原来饭店市场上从未有过的，能给饭店市场带来全新感觉和利益的新产品，比如美国的汽车旅馆。

（2）改进新产品。对饭店原有产品的某些部分进行改进，如饭店的大堂布局的调整；客房设施的增加；餐厅菜肴的改良与服务时间的拖延。

（3）仿制新产品。指饭店原来没有的，而其他饭店已经存在的产品，饭店通过仿制或稍作改变，作为一种新产品推向饭店的目标市场，比如在北方饭店市场推出当地没有的广州早茶或粤菜系列。

案例赏析

7天连锁酒店产品创新案例

7天连锁酒店集团缔造了酒店业内第一电子商务平台的连锁酒店，拥有业内最大忠诚度会员体系，是目前唯一一家能同时提供4种便利预订方式的连锁酒店，包括网上预订、热线预订、WAP预订、短信预订。作为中国连锁酒店行业的领先品牌，7天秉承让客人“天天睡好觉”的愿景，集团自成立以来，一直从关注客户的核心需求出发，在产品及服务流程的设计上不断整合创新，致力于向客人提供环保、健康、便捷的专业酒店服务。

7天的产品创新之一：“体现在核心理念是做‘加减法’，减去一些不必要的服务，围绕‘天天睡好觉’这个核心理念做增值服务。”入住7天的客人会发现，这个经济型酒店的确看上去够节俭：狭窄的大堂除了前台外，经常还承担着一个简易餐厅的功能，大堂不设报刊架和饮水机，其理由是前台的高效率根本无需客人等待（按规定，前台办理入住手续的时间不超过3分钟，办理退房的时间控制在一分半钟内）。在7天的客房里，桌板代替了抽屉，壁架取代了衣柜。这不仅节省了成本，也节约了服务员整理房间的时间，使得前台在办理退房时速度更快。7天不会在每一个房间都配备吹风机，而是放在每一个楼道的公共区域，供需要者使用。7天另一个令同行望尘莫及的控制成本的方法，是尽可能将窗户开小，以致被人笑话为其窗户可以与监狱的铁窗“媲美”。但7天的解释是，由于酒店一般处于闹市区，客人很少会选择通过窗户欣赏风景；相反，窗户越大意味着越吵。当然，小窗户也为7天省下了大幅窗帘的费用。7天在“吝啬”的同时，却在打造“天天睡好觉”方面不吝投入。

7天的商务大床房的枕头达到了五星级酒店的标准，由荞麦制成，而非其他同类型酒店的腈纶棉枕头；所有房间的床垫和某五星级酒店的供应商是同一家；床铺尺寸均大于同级别的酒店；提供营养早餐和防滑功能的拖鞋，并规定洗澡水要在10秒内做到由凉转热。同时，在商务大床客户，7天取消了一次性用品，提供牙刷、



牙膏的旅行套装，7 天提供的高露洁牙膏，很多客人将牙膏带回了家，而不会用一两次就扔掉。而且 7 天在每一个城市都设立布草管理中心，将所有的床上用品分类送至洗衣厂，不允许任何污渍或锈迹，并必须达到一定的柔软度。7 天还对洗衣厂规定了所用洗涤剂的用量和品牌，并配置人工进行抽检，而非机器。7 天试图满足的是客人对客房的最基本、最重要的需求：干净、舒适。

7 天的产品创新之二："77" 元大床房，实现"抢、逼、围" 策略。在 7 天连锁酒店的官网首页上，每天都有不同的促销活动，而让 7 天酒店为大众所知的产品就是"77" 元抢住大床房的宣传活动，只要在指定时间内成为 7 天酒店网站会员，即享受 77 元入住 7 天分店大床房一晚的机会。该活动在 7 天酒店的各大分店均可实现。这一消息一经传出，不管是商务旅客还是普通游客都予以高度关注，特别是在北京、上海、广州等地，如果能以 77 元入住一家经济型酒店，绝对是超值享受。这一策略推出之后，7 天酒店的知名度迅速提高，网站会员注册量节节攀升。

7.3.2 价格策略

价格策略指饭店通过对宾客需求量的估计和成本的分析，按照季节为各个细分市场制定灵活的价格，最终实现营销目标。价格是市场营销组合中不可或缺的重要内容，饭店产品的价格是否适当直接关系到饭店产品在市场中的竞争能力。

1. 影响价格的因素

现实市场不是真空市场，市场上的价格会受到成本、市场因素、营销目标、政策因素、饭店产品营销、通货膨胀等因素的限制。影响饭店产品定价的因素不仅是多方面的，而且会相互作用，所以饭店要贯彻灵活机动的原则进行定价。

2. 定价策略

定价策略是饭店企业进行价格决策的基本措施和技巧。

1）新产品定价策略

（1）撇脂定价法。高价打入市场，低促销方式推出新产品，推行高价格是为了尽可能多地回收每单位销售中的毛利；而推行低水平促销则为了降低营销费用，两者结合，在市场上获取大量利润。撇脂定价通常用于市场规模有限，需求弹性较小，购买者愿意出高价，潜在市场并不迫在眉睫的时候。一般多用于饭店新开业，新产品销售。

（2）渗透定价法。渗透定价包括快速渗透和缓慢渗透两种定价，快速渗透以低价格和搞促销水平推出新产品，不断扩大产品销售实现市场占有率，给企业带来最快速的市场渗透和最高的市场份额。适用于市场潜力大，需求弹性大，但消费者对企业产品并不熟悉，并且大多数购买者对产品的价格较敏感的情况。随着产品生产规模的扩大和制造经验的积累，企业的单位制造成本会逐渐下降。缓慢渗透则以低价格和低促销水平推出新产品，企业在以低价格促进市场占有的同时降低促销成本以实现较多的利润。但是这必须以市场足够大，产品具有一定知名度为前提。



（3）满意定价法。吸取以上两种方法的优点，选择一种适中价格，价格市场总体比较平稳。

2）心理定价策略

利用宾客的心理因素进行合理定价，巧妙刺激宾客的消费欲望。

（1）尾数定价策略。企业利用消费者数字认知的心理特点，有意保留尾数、避免整数的定价策略，让人在心理上产生递减的感觉。如某经济型酒店的客房定价为 198 元，则容易给人留下该客房的价格为 100 多元的印象；而如定价为 208 元，则会给人一种价格为 200 多元钱的印象。尽管实际上两个价格之间只差了 10 元，但在人们心理上产生的差异却非同寻常。其次，它给消费者一种中意的感觉，不同国家、地区由于风俗习惯、文化传统不同，消费者往往存在某些数字的偏爱和忌讳，比如一个 10 元左右的低价值商品，美国人因为喜欢奇数，所以定价 9.97 元；日本人喜欢偶数，定价 9.94 元；而中国人喜欢 8 和 6，定价 9.98 元。

（2）整数定价策略。整数定价策略是指酒店将产品的价格定在整数上的一种策略。这种定价策略比较适合于高档、名牌的酒店产品，容易使消费者产生“一分钱一分货”的购买意识，有助于企业提高经济效益。而且，整齐而较高的价格也能给一些注重身份地位或有较高消费能力的客人在心理上产生一种自豪感。

（3）分级定价策略。饭店营销人员认为，消费者不大会感觉到价格上的细微差别，消费者对各种牌号和花色的商品的需求曲线应当是阶梯形。因此，他们把商品分为几档，每一档定一个价格。这样标价，可以使消费者感到各种价格反映了产品质量的差别。对顾客来说，这种标价法简化了选购商品时的耗费时间。

（4）声望价格策略。声望价格策略是一种高价策略，主要针对消费者“价高质必优”的心理，对旅游者心目中“上档次”的酒店产品制定较高的价格。这种定价策略适用于名牌酒店产品，或者是产品质量尚不为人所知、购买风险较大的酒店产品，其目的不仅是使酒店获得较高的单位产品利润，而且以出售高价优质的产品在市场上不断提高酒店的声望，同时也满足了部分消费者希望通过购买这种酒店产品提高自身价值和社会地位的求名心理和炫耀心理。采取声望定价策略，必须保证产品的高质量，并高度重视消费者对酒店产品需求的变化，尽最大可能地使产品迎合消费者的消费偏好，以维护和巩固消费者对酒店的信任感。如全球最贵十大酒店中排名第一的日内瓦威尔逊总统酒店，其皇家套房过一夜的价格是 65000 美元，折合人民币约 44 万元。这家酒店也有不少中国游客，因此酒店的前台还专门安排了会讲汉语的服务人员。

3）折扣定价策略

在实行产品交易过程中，通过对实际价格的适量调整，让顾客得到一部分优惠，鼓励宾客购买，包括即期折扣策略和延期折扣策略。价格竞争是市场经济的必然现象，适度的价格竞争不仅可以控制价格上扬，还可以给饭店业带来压力和动力，促使其努力提高服务质量。但是过度价格竞争则背离了价值规律，背离了竞争的基本原则，也不利于整个行业健康有序发展。因此，饭店在实施价格策略时，应严格执行有关价格政策，防止利用虚假价格开展营销活动的倾向，也要防止卷入削价竞争的泥潭。



（1）数量折扣策略。数量折扣指对达到一定数量的购买行为给予一定折扣的策略，其目的是刺激消费者或中间商（如旅行社等）购买酒店的产品。酒店为了鼓励买方大批量购买自己的产品，通常会以数量折扣的形式将企业的一部分利润让渡给买方。

数量折扣策略又分为一次性批量折扣和累计批量折扣。一次性批量折扣便于酒店大批量生产和销售产品，有利于其降低成本，加快资金的周转速度。累计批量折扣则是对在一定时期内累计购买酒店产品的数量或金额超过规定数额的购买者的价格折扣，例如某旅游酒店规定对累计入住 6 次（含 6 次）以上的顾客给予房价八折的优惠待遇。实行这种价格策略的目的在于与最终消费者或中间商建立长期友好的合作关系，一批忠诚的消费者和中间商可以帮助企业更好地应对激烈的市场竞争。

（2）季节折扣策略。季节折扣策略是指酒店在销售淡季时，为鼓励消费者购买产品而给予的一种折扣优惠策略。旅游目的地的气候因素、传统节日以及客源市场的假期等因素的综合作用，造成了酒店特别是度假型酒店市场季节性强的特点，与此同时也带来了淡季时大量服务设施闲置的问题。为提高服务设施的利用率，酒店可在淡季时进行折价销售，但是前提是必须保证降价后所增加的营业收入高于所增加的变动成本，同时也应考虑企业的形象，在淡季时不能将价格降得太低。

（3）现金折扣策略。现金折扣策略是指酒店为鼓励中间商以现金付款或尽早付款而给予的一定的价格折扣的策略。例如，酒店和中间商的交易合同中可以规定付款期限为 60 天，而买方如在 30 天之内付款，则给予 3% 的折扣。酒店采用现金折扣策略主要是为了加强企业的收现能力，加快企业的资金周转速度，减少资金被占用所产生的费用，降低产生呆账和坏账的风险。采用这种方法的目的是改善酒店资金周转状况，减少呆账损失，降低收款费用。

（4）同业佣金折扣。同业佣金折扣主要以团队佣金、代订公司佣金形式出现。一般来说，大型中间商（如网络中间商、大型旅行社、航空公司等）销售的酒店产品的数量要多于规模较小的中间商（如小型旅行社），因而饭店给予大型中间商的折扣一般要大于其他中间商。酒店实行同业折扣策略的目的在于激励各类中间商的销售积极性，以尽最大可能地向市场销售酒店的产品。该策略也是针对营销渠道，如旅行社或协作酒店等协助酒店促销工作而给予的一种酬谢。

（5）最后一分钟定价策略。由于酒店产品具有不可储存的特点，某一天未出售的产品到了第二天将不具有任何价值（其中以客房最为典型），因此酒店业出现了所谓的最后一分钟产品销售市场，也相应地出现了“最后一分钟定价”策略。例如，某酒店一种普通标准间的门市价为 398 元/（间·天），每间客房的固定成本 100 元/（间·天），变动成本 60 元/（间·天）。如果在最后时刻（如某一天的傍晚七八点钟时）该客房要么只能以 120 元的价格售出，要么就无法实现销售时，酒店的经营者往往会选择前者（当酒店处于经营淡季时尤其如此），因为虽然 120 元的价格不足以弥补该种客房的全部成本，但由于其固定成本是已经投入了的，120 元的销售所得至少可以弥补变动成本并获得 60 元的收益，可以部分地弥补 100 元的固定成本，否则就相当于损失了 100 元。



7.3.3 营销渠道策略

营销渠道策略指从宾客产生消费动机进入饭店到最终消费饭店产品的全过程中所经历的路线以及相应的一切活动的总和，又称为分销渠道。

1. 营销渠道的种类

（1）直接营销渠道。直接营销渠道指饭店不通过任何中间商直接向宾客销售产品，如饭店把客房卖给直接到前台登记入住的散客。其特点是直接把产品传达给消费者，得到反馈的信息及时、真实；可以了解市场需求及变化趋势；可以降低流通费用，提高利润水平；但是产品销售的覆盖面不够广。

（2）间接销售渠道。间接销售渠道指饭店借助批发商、零售商、代理商等机构销售产品。饭店利用间接渠道可以有效地节省销售成本，减少交易次数，扩大销售范围，增加销售量；并且弥补饭店营销财力与人力的不足，充分发挥中间商的营销优势，有效地规避市场风险。但中间商的增多也会让饭店的销售失去控制，利润降低。

2. 营销渠道选择策略

销售渠道的选择包含两层含义。一是销售渠道模式的选择，即是否选择中间商。二是选择什么样的中间商；在间接销售渠道中是以长渠道为主，还是以短渠道为主，这取决于中间商层次的多少；或者宽渠道和窄渠道，取决于每个层次中间商的数目多少。

1）选择销售渠道需考虑的因素

（1）产品因素。即产品档次、知名度、差异化程度等，针对不同的产品来选择适宜的销售渠道。

（2）饭店自身因素。自身情况包括自身规模大小；管理能力的强弱；声誉高低；饭店财力多少；经营目标和营销人员的素质等。

（3）营销市场因素。客源目标市场范围大小；消费对象集中情况、消费购买频率；面临的市场特性及市场竞争的激烈程度。

2）营销渠道的发展趋势

随着市场竞争的加剧，饭店企业依靠单一的营销手段已显得越来越力不从心。因此，在营销渠道的选择上开始走“联合营销”的路子，即在全国乃至全球性的饭店、度假地、航空公司、俱乐部等之间构建起一个合作营销网络，进行战略联盟，交换或联合彼此资源，合作开展营销活动，以创造及充分发挥“联合营销”的优势，拓展营销渠道的长度和宽度，以更灵活的方式在最接近宾客的地方进行最有效、最方便的营销。例如，奥兰多迪士尼度假俱乐部就与迪士尼远航公司合作销售，从中获得了大量潜在购买者的信息。

7.3.4 促销策略

1. 促销和促销策略

促销是指饭店通过一定的手段，将有关饭店及其产品的信息传递给消费者，从而促进消费者对饭店产品的了解和偏爱，以达到销售的目的。促销策略是指信息沟通手

段和过程的系统化、规范化，包括直接促销（人员促销）和间接促销（广告、营业推广和公共关系）。

案例赏析

南京古南都饭店总机接线员的促销意识

圣诞节前午夜时分，南京古南都饭店总机当班的小李，接到某外资公司一位客人的电话，询问圣诞活动预订事宜，并说曾打电话给另一家酒店，因该店总机接线员告之预订处已经下班，于是便打电话到古南都询问。

小李接到客人的电话，尽管此事并非她直接的工作范围，但是脑海中立即意识到这事关饭店形象，做好咨询服务是自己应尽的责任和义务，处理得当还能促进饭店的圣诞销售。小李是一个有心人，平时已将饭店的圣诞活动安排了解得一清二楚，于是她马上热情、细致地把有关情况向客人一一作了介绍。客人听后非常满意，并表示他们公司将平安夜活动就定在古南都了，若中了奖就送给总机小姐。第二天，他们果然来饭店买了 160 张欢度“圣诞平安夜”的套票。

评析：

酒店所倡导的全员营销意识就是要让每一名员工懂得，自己工作的好坏直接关系到酒店的形象、声誉和生命，人人做好自己的本职工作就是在促销酒店产品，并在此基础上有意识地针对顾客需求，推销酒店的产品和服务，通过顾客满意来实现最佳的销售效果。

顾客在酒店消费前和消费过程中，往往不是很了解酒店的产品，这也就是常见的信息不对称现象。酒店员工及时地提前了解，主动向顾客推荐介绍有关的产品和服务，礼貌地将选择权交给顾客，从而使酒店与顾客的信息不对称趋于对称，这才是真正意义上的“全员营销”。

由此可见，自觉的促销意识正是小李的可贵之处。她平时做有心人，关心酒店的促销活动，提前对这次圣诞活动的各项内容了解得清清楚楚，因而面对客人的询问，她能胸有成竹地详细解答，抓住了这个意外的促销机会。

2. 促销策略的内容

（1）选择促销对象。

（2）选择促销目标。

（3）选择促销设计方案。

（4）选择信息沟通渠道。

（5）建立促销预算。

（6）确定促销组合方式。

（7）衡量促销结果。

（8）分析促销活动的限制因素。

（9）加强促销全过程的管理和协调。



3. 常用的促销手段

（1）饭店广告。指饭店以付款的方式选择和制作有关饭店产品的信息，并由媒体发布，唤起宾客注意，以扩大饭店知名度，树立饭店和产品的形象。

（2）公共关系。指饭店为与公众沟通信息而采取的活动，如新闻发布会等。

（3）营业推广。是企业用来刺激早期需求或引发强烈市场反应而采取的各种短期性促销方式的总称。特点是见效快，但会贬低产品。

（4）人员推销。指通过人际交往的方式向宾客进行介绍、说服工作，使宾客了解、爱好、购买本饭店的产品和服务。

案例赏析

香格里拉酒店集团能赢得业界和顾客的赞誉，其中一个关键是超值的酒店产品与服务。集团长期坚持以优质的酒店产品与服务来塑造集团豪华酒店品牌形象，提高顾客忠诚度。

在营销方面，香格里拉酒店集团实施立体式营销以拓展其市场网络、塑造品牌。在广告宣传方面，香格里拉酒店集团灵活运用广告宣传方式，为其带来了可观的市场效益，其广告宣传具有投入资金多、形式多样、创意新颖等特点。

在营业推广方面，集团经常开展主题营业推广活动以扩大品牌市场知名度，吸引顾客。例如，2005 年 10 月 25 日至 28 日香格里拉在中国包括香港特别行政区在内的 20 家酒店和亚太区 12 家姊妹酒店开展题为“寻找香格里拉路”的“中国巡展”活动，活动分别在上海和北京举行。在促销措施方面，香格里拉酒店集团实施灵活多样的优惠促销措施。例如，2006 年 3 月将其超值房价计划全面升级，在全年任何时间为以全额房价入住香格里拉酒店的宾客提供更加广泛的超值服务，且不附带任何特别限制。

集团还与众多的航空公司联合推出“频繁飞行旅游行者”计划，入住香格里拉时客人只要出示频繁飞行旅游者计划的会员卡支付门市价时，就可得到集团给予的免费公里数或累计点数。

另外，香格里拉还单独给予客人一些额外的机会来领取奖金和优惠。除了传统的营销手段，香格里拉酒店集团也注重运用互联网来宣传酒店产品与品牌。集团一方面建立自己的集团网站，进行产品促销和预订。香格里拉向所有客户保证其网站的房间报价是最低的。2005 年 4 月，香格里拉推出 www. shangri-la. com 中文网站和日文网站，扩展了其功能和服务，对 CHI SPA 水疗、目的地信息的特殊网页进行了链接。全新改版的香格里拉网站最近完成了内容的改进，增加了酒店导航和一些特殊功能。新的网上预订引擎配有照片和模拟参观，使预订者更容易比较价格和房间种类，并且可以直接在网上变更日期、价格和个人喜好等资料。同时集团与其他旅游网站和酒店预订网站合作，通过网站发布营销广告，拓宽营销渠道。立体式营销体系为集团广开客源发挥了重要作用。

7.4 饭店新型营销组合策略——4Cs 理论

市场营销观念认为，企业只要围绕 4Ps 制定切合实际的营销组合，产品销售就有了保证，但是，随着经济的发展，市场竞争日益激烈，饭店营销环境发生了很大变化，消费人性化、个性化、多样化特征越发明显，顾客处在市场经济中更为主要的地位，只有让顾客满意才能保证产品的顺利销售，所以从销售者角度来思考的 4Ps 就存在了很多局限性。

20 世纪 90 年代，美国营销者罗伯特 · 劳特伯恩（Rober Lauterborn）提出了与 4Ps 相对应的 4Cs 理论，引起了营销思想的变革。4Cs 营销组合策略为：

1）顾客需求和欲望（Customer needs and want）

顾客的心智才是真正的营销价值，只有与消费者进行充分沟通，了解他们的个性品位、价值体系、对产品的需求及评价标准等因素，才能准确分析顾客的需求和欲望，赢得消费者，而不是先考虑企业能生产出什么产品。

案例赏析

北京王府井饭店规定，凡入住王府井饭店 20 次以上，就列入“王府常客”名单，并可享受下列待遇：拥有一套烫金名字的个人信封、信纸、火柴；一件合身定制的专用浴衣，浴衣上用金线绣着客人的名字，客人离店时收起，下次来店入住时，客房部又取出为客人挂好；只要可能，饭店尽量为客人安排中意的同一间客房。

2）消费成本（Cost）

顾客的消费成本不能简单等于产品价格，产品价格只是顾客付出的货币成本，此外，顾客还有时间成本、机会成本、心理成本等方面的成本支出，饭店应该把顾客购买产品的所有支出都考虑在内。所以饭店应该首先了解消费者满足需要愿意付出的成本，而不是先给产品定价，即向消费者要多少钱。

3）便捷性（Convenience）

为了形成竞争优势，饭店必须不断分析竞争状况和消费者购买行为，确定如何根据消费者的购买偏好为消费者提供最好的服务，在交易过程中如何给顾客最大的便利。

4）沟通（Communication）

饭店作为服务型行业，客人最大限度的满意是饭店的终极目标，新的营销环境要求饭店要与消费者进行积极的对话，通过互动、沟通方式，实现建设性双向沟通，同时将企业内外营销不断进行整合，把顾客和企业双方利益无形整合在一起。



案例赏析

西安饭店在接待一个老年台湾旅游团时，通过沟通、交流得知他们祖籍宁波，久别家乡，非常思念故土。饭店餐饮部经理为了更好地加强客户关系，为客人创造惊喜，经过和厨房沟通后在制作菜肴时没有按照通常的菜单，而是专门为他们设计制作了一桌地道的宁波风味菜。当充满着浓郁乡情的菜肴送到客人面前时，阔别家乡多年的游子大受感动，满含热泪地握着经理的手说“谢谢、谢谢……”

创新的4Cs营销组合体现了顾客满意的营销观念，它认为创造顾客比开发产品更为重要；降低顾客支出成本比降低产品价格更受顾客欢迎；给顾客提供便利比多样化的销售渠道更让顾客满意，注重顾客的双向沟通比单方面地对顾客进行产品促销更能赢得顾客的忠诚。

4Ps理论以企业为中心，4Cs理论以消费者为中心，这显示了现代营销重心由企业向消费者的转移，在竞争激烈、产品供大于求、消费需求个性化、信息膨胀、顾客挑剔的市场营销环境下，应该且必须把顾客直接作为市场营销的决策变量，由经营企业转化为经营顾客。但是，4Ps和4Cs并非是相对立的两个理论，4Ps强调的是营销要素的组合，构成了营销的基础框架，指导饭店如何进行营销操作；4Cs则强调营销的导向，是一种思路和方向，饭店企业的营销，应该把两者结合起来，使饭店既能经济方便地满足顾客的需要，又能和顾客保持有效的沟通。

本章小结

（1）饭店营销是饭店实现营销目标的基本保障和前提，是满足市场供给和宾客需求之间不断发生交易行为而获得良好效益的一种组织管理活动，是饭店营销活动的重要组成部分。饭店营销区别于市场推销、促销，同时也受到饭店产品特性的制约、周围环境的影响，所以合理科学的饭店营销一定是围绕营销目标、确定营销计划，展开市场调研、进行市场细分、确定目标市场的系列性活动。

（2）饭店市场营销分析与计划工作在整个营销管理中发挥重要的作用，它帮助饭店经营者了解营销形势和现状，明确饭店目标和发展方向。因此，做好饭店市场营销分析与计划工作能减少经营者在开展营销活动时的盲目性，提高工作效率。本节中饭店市场营销分析涵盖了饭店SWOT分析，消费行为分析及STP分析。

（3）营销组合是以实现饭店最大经济效益为目的，整合营销四大因素，相互组合、搭配，发挥综合性作用的整体营销策略，传统营销组合包括饭店产品（Product）、价格（Price）、营销渠道（Place）、促销方式（Promotion），简称4Ps，认知营销策略组合是本章的重点。

（4）为实现饭店集团联合竞争，适应市场发展的需求，现代饭店应打破传统单一的竞争模式和制约发展的瓶颈，积极探索饭店营销新组合。适应社会营销环境的4Cs

营销组合模式，引起了营销思想的变革，它将顾客需求和欲望、消费成本、便捷性、沟通重新组合，体现了以顾客需求为中心的营销理念。

思　考　题

一、单选题

1. 饭店市场营销就是饭店经营者为了让客人满意，实现经营目标，（　　）使市场供给和宾客需求之间不断发生交易行为而获得良好效益的一种组织管理活动。

A. 利用市场规律　　B. 运用市场策略和手段

C. 抓住宾客心理　　D. 适应市场环境

2. 饭店 SWOT 分析中“O”指的是（　　）。

A. 劣势　　B. 优势　　C. 威胁　　D. 营销机会

3. 市场营销组合 4Ps 是指饭店通过对可控因素产品、价格、方式、（　　）进行最佳组合和运用，以适应市场环境不断变化的营销战略。

A. 地点　　B. 渠道　　C. 计划　　D. 定位

4. 下列选项中最能体现顾客满意的营销观念是（　　）。

A. STP　　B. 4Ps　　C. 4Cs　　D. CIS

二、判断题

1. 饭店市场就是指饭店客源市场。（　　）

2. 饭店市场包含 3 个要素：人口、购买时间、购买意愿。（　　）

3. 营销的目的就是利用公关、广告、实物展示等手段增加产品的销售量。

（　　）

4. 饭店营销环境包括宏观环境和微观环境两部分。（　　）

5. STP 分别指市场差异化、市场目标化和市场有效定位。（　　）

三、简答题

1. 饭店营销活动特点有哪些？

2. 简述饭店营销 STP 分析。

3. 简述饭店营销环境。

4. 简述饭店新型营销组合模式。

5. 概述传统营销和新型营销组合区别及联系。

四、实训题

本次实训按照 4 人一组的分组方式，每组选定两家不同档次、风格的酒店进行市场营销分析。通过搜集酒店营销资料，了解两家酒店的客源市场，调查酒店市场定位，研究讨论该酒店在市场营销中的优势及劣势，最后小组写出市场营销可行性实训方案。

8

饭店品牌管理

本章概要	饭店品牌概述	(1) 品牌与饭店品牌 (2) 品牌与相关概念的区别 (3) 品牌的特点 (4) 品牌资产价值的构成要素 (5) 品牌资产的效用
	饭店品牌建设	(1) 品牌定位 (2) 品牌设计 (3) 品牌传播 (4) 品牌的维护
	饭店品牌的延伸	(1) 饭店品牌延伸的作用 (2) 饭店品牌延伸的条件 (3) 饭店品牌延伸的策略
	饭店品牌的战略创新	(1) 产品和服务创新 (2) 品牌形象创新 (3) 品牌文化创新 (4) 品牌价值创新 (5) 品牌管理创新
本章目标	(1) 了解饭店品牌的基本内涵及特点 (2) 理解饭店品牌的资产价值构成，充分认识品牌资产的重要性 (3) 掌握饭店品牌创建过程是对品牌定位、设计、传播和维护的过程 (4) 了解饭店品牌延伸的作用和条件，掌握饭店品牌延伸的方法，并能够把饭店品牌策略运用到饭店品牌管理工作中	



“市场是海，企业是船，品牌是帆”，有帆的船才能快速远航，有品牌的企业才能长远发展。品牌是饭店竞争的重要元素，它为顾客和饭店都创造了价值。就顾客而言，品牌有助于顾客简化购买决策，增强购买信心并降低购买风险；个性鲜明、独特的品牌还给予顾客额外的社会和心理利益。对饭店来说，出色的品牌能够彰显饭店独特的形象，有利于培养顾客忠诚度，有效地形成饭店产品垄断，促成饭店品牌的溢价销售和品牌扩张，从而帮助饭店获得超额利润。因此，品牌是饭店占领市场的重要竞争武器。



1997 年，万豪国际连锁饭店斥资 9.47 亿美元收购了 114 家万丽（Renaissance）饭店。问题随之而来：万丽集团是个中等企业，旗下饭店有大有小。万丽这一新品牌的加盟不仅让顾客和经销商困惑不已，就连万豪自己也不知所措。接管万丽后，万豪的经营者过多地关注了万丽的盈利状况，而忽视了品牌问题。万丽饭店没有明确统一的品牌标志，服务标准差别很大，由于品牌不一致导致的市场混乱影响了公司的稳定与发展。这一问题直接导致了万豪销售额的下降，对万丽品牌的重新定位成为实现公司品牌持续发展的关键问题。

万豪副总裁杰根·吉尔伯特负责万丽品牌问题的解决，他说：“当我们收购万丽时，没人知道该拿这个品牌怎么办，但是万豪却是一个明确的品牌，每个人都知道这是什么样的品牌。”面对危机，万豪采取了有效的措施：首先，公司从耐克招聘了一名品牌经理，负责公司的品牌管理事务；然后从贝弗利（Beverly Hills）请来了设计师，这位设计师尤其擅长设计有特色的单体饭店，并深谙万丽饭店所处的市场环境；之后公司用两年时间进行了定性的市场调查分析，全面了解细分市场的情况，掌握顾客的心态和感受，以期能够重新获得顾客的青睐。这个过程最终重新定位了万丽品牌：“给我一个惊喜！”新定位更注重万丽的“独特风格”，为这些渴望与众不同的顾客提供独特的体验。万豪国际的总裁 Bill Marriott 表示，饭店接待过的顾客中，有 30%认为最吸引他们入住的因素是品牌体验中的惊喜，其中包括厌烦常规的顾客。

万豪通过品牌定位为万丽找到了一个细分市场，使其进入了新的竞争领域，从而避免了公司内部的自相残杀。

8.1 饭店品牌概述

品牌是近年来炙手可热的一个话题，与品牌有关的文字充斥于各种媒体报道中，企业经营者们言必称品牌，连老百姓都在时刻谈品牌，好的品牌市场占有率高，为企业创造更多的价值。尤其是在产品市场中，同类产品可供消费者选择的品牌十分丰



富，一个企业要想让本企业的产品脱颖而出，必须在保证质量的基础上创造品牌，增强品牌的影响力。

8.1.1 品牌与饭店品牌

英语中品牌一词来源于古挪威语的“Brand”，意思是“打上烙印”，即在牛马的身上烙上记号，以表示牛马的归属。最早的品牌标志始于中世纪，当时，欧洲的行会经过努力，要求手工业者把商标贴在他们的产品上，以维护市场秩序，并使顾客免受劣质产品的伤害。

美国营销学会（AMA）对品牌的定义是：“品牌是一种名称、术语、标记符号或设计，或是它们的组合运用，其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。”

世界著名国际广告大师大卫·奥格威认为品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和，同时消费者也因对其使用的印象及自身的体验有所界定。

著名营销学家菲利普·科勒特认为品牌是用以识别一个或一群产品或劳务的名称、术语、象征、记号或设计及其组合，以和其他竞争者的产品或劳务相区别。

杜纳·科耐普认为品牌不仅仅是指某一产品或包装好了的货物，还是一种思想方法和企业的主要经营战略，是以某些独特的品质属性为特征的事物的集合。

不同的人对品牌的定义在表述上各不相同，但是他们无不认为，品牌是顾客用来区分产品和服务的名称、标志等，通过品牌，顾客可以获得附加利益。

综上所述，饭店品牌是指某一饭店用来区别于其他竞争饭店的服务和产品，所用的一种具有显著特征的标记。具体来讲，饭店品牌是一种组合体，主要由外在要素和内在要素两个方面构成。其中，外在要素主要包括品牌名称和展示品牌的标识语、颜色、图案、符号、制服、设备等可见性要素。饭店品牌的内在要素则是饭店经营理念、经营方针、经营方式、服务理念、服务特色、服务质量等方面的有机组合。

其中，内因要素是品牌中最核心的组成部分，是饭店品牌的精神理念，是品牌特征的高度浓缩，也是外显要素重要的设计源泉；外显要素是品牌中最外化、最直观的要素，它具体体现了品牌的内在气质。饭店品牌的内因要素和外因要素要相互联系，共同作用，共同构成饭店的完整品牌。

【知识小链接】

里兹-卡尔顿品牌内涵诠释

一是品牌属性。一个品牌首先反映出特定的属性，它是由产品本身稳定的属性所决定的，是客观存在的。里兹-卡尔顿饭店品牌表现出优质服务、好的设施、最精美的饮食、价格昂贵、高声誉、连锁经营等属性。



二是品牌利益。要真正吸引消费者购买，需要将属性转化成功能和感情利益。里兹–卡尔顿品牌的属性“优质服务和好的设施”可以转化为功能利益，我们可以得到很舒适的享受，拥有愉快的经历；属性“昂贵”可以转化成“情感利益”，让顾客认为，住里兹–卡尔顿品牌饭店是高贵身份的象征，将令人尊重和美慕。

三是品牌价值。优质品牌反映出产品的价值，体现出经营者的价值观，在里兹–卡尔顿，真诚的关心与宾客的舒适是最高宗旨，我们发誓为我们的宾客提供最个性化的设备与服务，使宾客始终享有热情、轻松和优雅的环境与氛围，使宾客在里兹–卡尔顿饭店的经历充满愉快和幸福，甚至要尽量做到使宾客未表达的愿望和需要都得到满足。毫无疑问，“最个性化的设施与服务”、“舒适”、“愉快和幸福”的“经历”等是里兹–卡尔顿最希望顾客承认的该品牌所具有的价值。

四是品牌文化。品牌同样也象征了一定的文化。里兹–卡尔顿品牌饭店有一句非常有名的座右铭：“我们是淑女和绅士，为淑女和绅士服务。”这既体现了基于平等基础的服务观念，又强调了服务的个性化和人情味，体现了公司以人为本，注重人在公司中的作用的管理文化。

五是品牌个性。饭店品牌反映了一定的个性，个性化的饭店品牌成为饭店与客人情感联系的纽带，让顾客觉得“这个产品就是为我设计的”，里兹–卡尔顿是与豪华饭店时期的代表人物西泽里兹有着历史渊源，它把美国特有的现代豪华的环境和欧洲式的服务与饮食结合，呈现出一种不可复制的豪华与完美个性。

六是品牌使用者。品牌还反映出消费群体的身份，体现入住这一饭店的是哪一类客人。里兹–卡尔顿饭店面向全世界最高端的商务和度假客人，拥有 20 多万回头客，形成了一个稳定性的顾客群体，群体内的客人相互有很强的认同度，这也加深了他们对里兹–卡尔顿品牌的忠诚度。

8.1.2 品牌与相关概念的区别

1. 品牌不等同于名称

商品名称是特定范围内人们对某一产品的规范化称呼，是以其自然属性和功能来命名的。它只具有使人将产品区分开来的功能，并不体现产品的个性。而品牌则不同，它不是一种自然属性，而是一种社会属性，富有产品的鲜明个性以及消费者对企业产品的一种心理反应，品牌具有比名称更丰富的内涵。

2. 品牌不等同于标志

标志是品牌中能被识别的但不能用语言直接读出的那一部分，是饭店品牌外显要素中最重要的组成部分。它代表企业或产品的形象，一般由颜色、图案、记号或与众不同的字体等因素构成，能产生直接的视觉，如图 8–1 所示。



【知识小链接】



图 8-1　国内著名饭店标志

3. 品牌不等同于商标

商标是企业按照一定的程序，把饭店品牌或其部分经过注册，经商标注册机构检查核准后就成为商标，商标一经注册，就成为受法律保护的、有专有使用权的特殊商品，不能随意更改，是受国界限制的。商标只是品牌的一部分，商标是法律术语，品牌是商业称谓，前者强调的是法律保护，是静态的、单一的概念；后者强调的是企业的经营策略，是动态的、多元化的概念。

4. 品牌不等同于产品

一个企业一旦形成强势品牌，这一强势品牌就会成为某一产品的代名词，使得消费者一见这一品牌，自然就将其与某一产品划上等号。比如说“全聚德=北京烤鸭”、“麦当劳=巨无霸”等，事实上这是过于狭隘的等号。产品是能够提供给市场以引起人们注意、获取、使用或消费，从而满足某种欲望或需要的一切东西。产品是在工厂里制造的东西，是具体的存在，产品最重要的因素是质量。一个品牌必定包含一种产品，但一种产品未必能称为一个品牌，就像麦当劳品牌不仅包含“巨无霸”汉堡，而且也是“麦辣鸡”的代名词。

8.1.3　品牌的特点

由于饭店产品的特殊性，导致饭店品牌具有和其他品牌不一样的特征，具体表现在以下几个方面。



1. 不易展示性

消费者选购一般的有形商品，可以现场欣赏其外形、检查、调试其功能和质量，能够快速地做出购买决策。但是饭店产品则不同，如果某顾客想在饭店住宿，就不可能通过提前试住来决定是否购买。饭店品牌不易展示性这一特点影响消费者的选择。因此，作为饭店的经营者要注重饭店品牌的创建工作，用品牌效应来影响消费者决定。

2. 文化性

由于饭店产品和服务的高度同质化，一家饭店若引进了较受欢迎的菜品和娱乐设施，其他饭店就很容易在极短的时间内模仿，唯一不易模仿的东西就是文化。大凡饭店品牌，无不具有独特的个性和文化内涵。饭店经过几个世纪的发展，从最初的旅馆到重要的社交场所，饭店越来越多的功能给饭店品牌赋予了不同的文化特色。在饭店品牌文化的建设中，除了注重饭店有形设施设备的文化性，还应该注重营销活动和服务过程的文化性。最重要的是要注意不同类型的饭店品牌所体现出来的文化差异性，如香格里拉饭店的设计一向以清新的园林美景、富有浓厚亚洲文化气息的大堂特征闻名于世，香格里拉饭店大部分分布在东亚和东南亚，即使开设在世界其他地区也有着同样的特点；1983 年天津的利顺德大饭店，凭借其厚重的历史情节和丰富的人文内涵，形成饭店品牌特色，成为中国饭店的“历史博物馆”。

3. 情感性

饭店产品和服务是设施和人的结合，饭店产品质量的高低关键是人的因素在起作用。进入 21 世纪，人们的消费需求日趋差异化、多样化、个性化、情绪化，人们的消费观点更注重个性的张扬和精神的愉悦。有一项调查表明，在公司流失的顾客中，有 68%的顾客是因为自己被忽视或不被重视而离开。这说明在品牌和顾客关系中，情感因素很重要。现在的顾客入住饭店，绝不只是完成物质和服务的消费过程，更多的是在乎品牌饭店所带来的情感体验。但凡成功的饭店品牌不仅体现出对顾客情感化的特征和人文关怀，而且体现了对员工的人文关怀。所以，饭店一定要用情感来打造品牌，用情感来管理饭店，无论是饭店的高层还是一线服务人员，都要把情感贯穿于饭店的整个运行之中，时时刻刻为顾客着想，为员工着想，让顾客和员工感受到饭店品牌所带来的亲切感、便利感、自尊感和自豪感。

案例赏析

某饭店一位客人每次去餐厅都赶在餐厅开饭时间之前，服务员问其原因，他说他不希望在人多时用餐，因为看到其他客人成双成对，而自己一个人出差在外，总感到形影孤单，心情失落。于是，这位服务员在征得客人同意后便坐下来陪他聊天，当这位服务员需要去应酬别的客人时，便请来另一位较清闲的服务员继续陪他聊天，最后，连厨师都出来陪这位客人。客人很感动，由此便自然而然地成了该店的回头客。



和平大饭店在为每一位员工签订劳动合同、买齐社会保险的同时，也较早地建立了困难员工帮助机制和员工慰问机制。这一机制主要分为3个层次：一是“特困基金”，二是“年终员工困难补助”，三是“员工慰问”。这3种帮扶适用的范围很广，针对饭店所有员工和员工家庭。其中：“特困基金”是饭店工会拿一点、行政拿一点、员工捐一点的形式募集起来的，用于对家庭特困员工实施帮助；“年终员工困难补助”是每年年终饭店都会对生活困难的员工实施补助；“员工慰问”则用于员工结婚、生育、生日、患病和亲人去世时的支持和帮助。近10年来，得到饭店这3种补助、慰问的员工达到100%。罗守凤，饭店厨师，她丈夫不幸去世时，女儿才12岁，全家陷入困境。正当她感到孤立无援时，饭店派人给她送来了几千元慰问金，帮助她料理完丈夫的后事。此后还每年还可得到千元左右的补助。

8.1.4 品牌资产价值的构成要素

品牌作为饭店的营销资产之一，在市场竞争中扮演的角色越来越重要，饭店管理者纷纷把品牌作为一项资产来经营。品牌资产价值主要有以下几个因素构成。

1. 品牌名称、标志物、标志语、经营方式

饭店品牌的名称、标志物、标志语、经营方式等作为企业的重要无形资产，它们本身就可以作为商品被买卖或转让、出借，谁拥有了品牌，谁就掌握了“点金术”，所以饭店的外形要素和内涵要素都蕴含着巨大的价值。

【知识小链接】

如家连锁饭店的加盟费用

（1）特许初始费（一次性支付）：按3000元/间计算。

（2）特许经营保证金（一次性）：10万元（八年后有息退还）。

（3）特许经营采购保证金（一次性）：20万元（饭店开业后有息退还）。

（4）特许经营费：每月特许饭店总收入的4.5%。

（5）委托管理费：每月特许饭店总收入的1.5%。

（6）如家饭店管理系统安装维护费：首次安装费5000元，维护费10000元/年。

（7）如家正版计算机操作系统使用许可费：10000元/8年。

（8）工程筹备期管理支持费：5000元/月（兼职，一般4个月，具体视工程进度而定）。



2. 品牌认知

饭店品牌认知是消费者认出、识别和记忆某一饭店品牌的能力，从而在心里建立起品牌与产品之间的联系，顾客在购买产品或服务时，面对着众多的品牌，他们往往选择自己最熟悉、最喜欢的品牌。能被人们识别的品牌，往往深入人心，帮助购买者快速做出决策。

3. 品牌体现的质量

品牌饭店代表了一定的质量水平，它集中体现了人们对该产品的综合评价，品牌让消费者信赖，容易购买。比如你到一家五星级饭店住宿，第二天身上绝对不可能有浑身奇痒的感觉。

4. 品牌联想

品牌联想是指消费者记忆中与品牌联系在一起的每一件事。品牌联想具有一定的力量，具有丰富的价值。积极、美好、肯定、独特的品牌联想意味着品牌被接受、被认可、被喜爱、有竞争力，一个品牌的联想越多，其影响越大。一些著名的品牌往往有很多的联想和想象。例如，麦当劳品牌有 20 个主要的联想和 30 个次要的联想。一提到麦当劳，消费者尤其是孩子们马上想到炸薯条、麦香鸡、巨无霸、麦当劳娱乐所、麦当劳叔叔等；洲际饭店集团下属的洲际饭店及度假村让人联想到的是豪华先锋；皇冠假日饭店及度假村让人联想到的是聚会之所；假日饭店及度假村让人联想到的是宾至如归；而快捷假日饭店让人联想到的则是富有吸引力的价格。品牌联想虽然反映在人们的意识中，但它却是客观存在的，并具有一定的作用力。它给消费者提供联想的信息，造成消费者对品牌特定的感觉，有利于品牌的发展和传播，所以品牌联想可以创造价值。

5. 品牌忠诚度

品牌忠诚度是消费者对某一饭店品牌产生感情的度量，反映出一个顾客的偏好由一个品牌转向另一个品牌的可能程度。品牌忠诚度越低，顾客转向另一品牌的可能性就越大；品牌忠诚度越高，顾客转向另一品牌的可能性就越小。品牌的高忠诚度是企业的一笔巨大的财富，有利于降低营销成本，吸引老客户，缓解竞争对手的威胁。

8.1.5 品牌资产的效用

在知识经济时代，品牌资产成为企业最重要的无形资产之一，它在促进饭店集团扩大企业规模，拓展新市场，增强饭店盈利能力以及竞争力等诸多方面发挥着越来越重要的作用。品牌资产对饭店集团的效用具体体现在以下几个方面。

1. 对消费者的效用

1）有助于降低购买风险

饭店产品以服务产品为主，它的无形性、生产与消费的同步性特征使得产品质量和消费效果难以让顾客预期实现。与有形商品相比，饭店产品具有更强的经验特征和信任特征。为了吸引消费者购买，饭店必须重视有形证据的提供，这种证据就是品



牌，因为好的饭店品牌代表了一定的质量和利益，它集中了人们对该饭店的综合评价，因此选择品牌饭店不仅节省顾客的时间，还可以减少顾客的购买风险，增强消费者的购买信心。比如，到五星级饭店去用餐，相信没有谁会担心吃出什么病来。

2）识别功能

饭店经营者把品牌作为区别于其他竞争者的标识，其目的是引起顾客对自己产品或服务的注意与识别，因为品牌是饭店产品的形象符号，品牌名称用最精练的方式向消费者传递了有关该饭店产品或服务的信息。对于消费者而言，品牌作为一种速记符号与产品类别信息一同储存于消费者头脑中，而品牌也就成了他们搜索记忆的线索，这有助于消费者识别饭店。当需要购买饭店产品时，能在众多饭店产品中，快速做出购买决定，选择自己喜爱的饭店品牌。

3）满足客人的心理需求

与普通商品相比，人们往往愿意为品牌产品付出更高的价格，饭店业更是如此，尤其是豪华和高档品牌对顾客来说是一种身份和地位的象征，能够满足客人受尊重的心理需要，显示自己不凡的身份。饭店品牌本身的文化性和个性化特点，让客人感觉到“这个产品就是为我设计的”，从而满足客人追求个性的心理需求。而且，饭店品牌能够给客人一种归属感。如果到了一个陌生的环境突然看到自己所熟悉的饭店品牌标志，顾客对这种饭店品牌的归属感就更明显了。

2. 对企业的效用

1）增值功能

如果一家饭店的品牌形象出众，该饭店往往能获得更高的售价、更好的销售量和更高的利润率。这源于消费者对该品牌价值的感知，如果消费者认为该品牌能给予他们比一般饭店更多的价值与利益，包括功能性的和心理性的，他们就会愿意支付更多的钱。比如，城市最贵的饭店往往都是顾客盈门的，很多时候，并非是因为只有这家饭店能满足顾客的需求，而是很多顾客认为，在知名品牌饭店的消费是一种社会地位的象征，给予了顾客更多的心理满足感。所以，同样的产品档次，但是知名饭店品牌定价往往会高一些。

2）促销功能

品牌代表着质量，代表着顾客的个性，如果顾客对该饭店品牌产生了价值认同，就有可能重复购买，成为饭店的忠实顾客，并在以后相当长的时间中不断地重复购买该饭店品牌的产品，并向与其关联的社会大众传播该饭店的产品、品牌。因此，品牌有助于配合饭店集团的营销计划，提高消费者重复购买饭店产品，增加饭店产品的市场份额，降低饭店的营销成本，提高盈利水平。据饭店专家推算，吸引回头客的成本只有一次性顾客的1/7，回头客增加5%，利润率上升30%~80%。

3）提高饭店市场竞争力

品牌代表着饭店差别化的产品价值与企业文化，竞争对手难以效仿，从而成了抵御竞争的壁垒，使得新进入的竞争对手难以与之抗衡。品牌饭店的信誉度高，比较容易开展品牌延伸，包括新市场的开发和新产品的推出，这为饭店的持续发展提供了动力。俗话说“品牌创建不易，维护品牌更难”，饭店经营者就会想尽一切办法维护品牌，不断提升品牌，增强品牌的竞争力，巩固品牌在市场上的地位。

4）品牌资产为饭店提供品牌延伸条件

品牌资产所蕴含的品牌知名度、认知度、联想度、忠诚度具有递延的属性。饭店可以借助其成功品牌在消费者心目中的良好形象、声誉，将原有品牌名称用于新开发的产品系列，消费者和公众出于对成功品牌的信任与偏好会把品牌忠诚延伸到新产品，把品牌对市场的影响力持久延续，从而增加了新产品取得市场成功的机会。

8.2 饭店品牌建设

饭店产品主要是服务产品，顾客在购买和使用之前不能确定其质量，要想影响顾客的消费选择，必须借助品牌的力量。因此，饭店企业的品牌建设显得尤为重要。饭店的品牌建设首先是从品牌定位开始，经过品牌设计、品牌传播、品牌维护等一系列战略的实施，以实现品牌扩张、品牌增值的过程，它规定着饭店企业整个管理活动的发展方向。

8.2.1 品牌定位

研究发现，在同一产品领域中，顾客能够接受的品牌最多不超过 7 个，如何使自己的饭店品牌在众多的竞争对手中脱颖而出，关键是对品牌进行定位，品牌定位是创建品牌的核心。

饭店品牌定位是针对饭店所选择的目标市场，为饭店树立鲜明独特的品牌形象，并通过对整体形象进行设计、传播等来影响目标客户对本饭店品牌的看法，从而在市场上树立一个有区别于竞争对手的饭店品牌，并且符合目标客户需要的饭店形象。饭店品牌定位的前提是必须先了解市场状况及竞争对手的情况，更重要的是，要从顾客需求角度去研究，尤其应考虑顾客的心理感受，比如他们最期望获得的是什么，通过研究目标顾客的心理，选择其中某一个细分市场，开发设计出差异化的饭店产品，并将这种差异性的产品赋予特殊的联想与价值，根植于消费者心中。可以说，饭店品牌定位不是单纯对产品的定位，而是对顾客心理的定位。所以，饭店品牌定位的方法要适应顾客的认同感，要审视品牌环境，目的是使品牌的心理定位与相应产品的功能、利益相匹配，顾客的认同和共鸣是饭店产品销售的关键，也是定位的关键。饭店常用的品牌定位方法有以下几种。

1. 以饭店产品的特色和属性定位

这种定位方法是饭店往往强调产品的一种属性，这种属性以及由此获得的利益能够使顾客感知，以加强顾客对饭店属性和特色的认知。这种属性可以是饭店的豪华气派、卫生和舒适、优越的地理位置、低价位、优质的服务、特色产品等，例如，如家饭店的经济型概念、希尔顿强调优越的地理位置就是其各自的定位模式。

2. 以竞争对手的产品定位

饭店品牌定位于竞争对手所没有的属性，这是一种常见的定位方法，通过强烈品牌传播手段加深客人对本品牌的印象。



3. 以顾客的情感价值定位

情感价值定位经常和其他策略结合使用，以增强其效果和作用，饭店经营者把“顾客就是上帝”作为首要的经营理念。然而一位旅行者在长途奔波后更需要的是一种家的温馨，家的情感服务。如家的品牌定位“家外之家”就很好地抓住这一点，它的口号“洁净似月，温馨如家”具有很强的亲和力，其设施、服务等都紧紧围绕“家”这一情感进行定位。

4. 根据产品档次定位

这种定位方式是将某一产品定位为其相类似的另一种类型产品的档次，以便使两者产生对比。例如，一些饭店将自己客房产品的档次设定为与某一家公众认可的好饭店的客房档次相同，以求使顾客更易于接受他们的产品。这种做法的另一个方面是为某一产品寻找一个参照物，在同等档次的条件下通过比较，以便突出该产品的某种特性。如成都香格里拉饭店推出的公寓客房，突出在与标准间同等档次的前提下具备的厨房设施，更加适合家庭旅游者使用，从而达到吸引家庭旅游者购买的目的。

5. 根据产品用途定位

这种定位方法的基本出发点是发扬同一个产品的各个用途并分析各种用途所适用的市场，同样是一个大厅，它可以作为大型宴会、自助餐的场地，也可以被当成会议大厅接待各种会议，同时，还可以成为各种展示、展览的场所。对于这样的一个饭店产品，饭店可以根据其不同的用途，在挑选出来的目标市场中，分别树立起不同的产品个性和形象。例如，宇豪金荷花饭店采用此定位模式确定不同的散客、团队及零点市场和价格，采取不同的策略和方法经营。

当然，饭店产品定位并不是绝对地突出产品的某一个属性或特征，顾客购买产品时不单只为获得产品的某一项收益。因此，饭店可以使用上述多种方法的结合来对自己的市场进行定位，不仅有利于发掘产品多方面的竞争优势，满足更为广泛的顾客需求，而且能达到饭店经营的平衡性，以获取饭店的长期利益。

案例赏析

洲际饭店集团旗下饭店品牌定位

品　　牌	定位策略
洲际饭店	致力于高端市场，超豪华品牌，主要为国际商务客人和当地高消费游客提供服务，从个性和细微之处满足客人的需求
皇冠假日饭店	豪华饭店，主要致力于为各类商务会议客人提供周到的服务，一般位于大城市市区
假日饭店	主要致力于以超值的价格为商务及休闲的顾客提供超值的服务，一般都位于交通方便的地区
快捷假日饭店	中档次饭店，主要为商务及休闲顾客提供服务，清新、简洁是其特色



续表

品　　牌	定位策略
假日套房公寓饭店	主要致力于为连续入住 5 晚以上的顾客设计，配备简单特色的家具及厨房设施设备
靛蓝饭店	主要满足特殊消费人群的个性饭店，崇尚个性元素，重视饭店的风格、品位及独特性的设计
堪都伍德公寓	是全套房的饭店，配有居家舒适设施，适合团体旅游、婚宴、会议及商务旅游者，一般位于世界各购物地点及知名娱乐区

8.2.2　品牌设计

饭店在品牌定位好之后，要想在一定范围内被顾客所认知，企业的品牌必须具备相应的载体，以特定的形式给顾客留下深刻印象，能够让顾客产生丰富的联想。这种载体和形式的内容就是饭店品牌设计的对象，主要包括外形要素的设计和内涵要素的设计。

1. 外形要素的设计

品牌的外形要素是饭店的静态识别系统，它通过各种符号传递饭店的理念和活动，是饭店形象的代表，是饭店品牌识别中左右传播力和感染力的因素。饭店外形要素的设计主要是对饭店的名称、标志、标准字、标准色、活动造型等基本要素的设计，一般有以下要求。

（1）饭店名称要简短易记、个性突出、能启发人的联想。

（2）饭店的标志要具有创意，考虑消费者的心理认知和情感认知，要寓意深刻。

（3）饭店标准色要符合企业的气质，它所表达的感情应符合目标消费者的感情。

（4）饭店标准字的设计要具有可读性、鲜明性、独特性，能够表达饭店品牌的个性。

除此之外，饭店外形要素的设计还包括对饭店的办公用品、员工制服、广告作品、员工的行为、运输系统、环境系统等的应用要素的设计。无论任何外形要素的设计都要体现饭店品牌的经营思想、风格、内涵、特色和个性。

案例赏析

如家饭店的外形要素设计（图 8-2）“如家”名称一词与饭店的定位保持了高度的一致性，取 Home away from home 之意，希望客人能够有“宾至如归，温馨如家”的感觉，如家取名具备情感上的亲和力，给人以家的感觉，很容易打动人，同时如家谐音“儒家”，一听便是中国的品牌。如家在 Logo 设计上，采用轮廓圆润的五边形设计，外观就像一所房子，既简洁明了，又兼具包容性，中挂一轮弯月，散发出浓淡相宜的亲情，也体现了如家的



图 8-2　如家标志



"洁净似月，温馨如家"的宣传口号，强调饭店的干净、简洁、经济、温馨的定位理念，如家借助于Logo把"月亮下面我的家"的理念清晰地传递给顾客。另外，如家标志的颜色是红黄蓝3种最吸引眼球的颜色，如家外观采用明黄色，其清新明快的店面设计和饭店内部详尽的企业相关资料介绍，都给顾客以强烈的品牌视觉冲击，加深了顾客对如家品牌的认同。

如家所提供的服务也竭力给顾客以"家"的感觉，服务员的装束也不同于星级饭店员工的制服或西装，客房一改饭店惯例采用的白色床单，而是运用粉色系列、天蓝色、淡紫色、青绿色等色彩系列，床单也有图案造型，就像自己家里的感觉一样。

2. 内涵要素的设计

如果把饭店品牌比作一棵枝繁叶茂的大树，那么饭店对品牌设计的外显要素可比作是大树的枝和叶，饭店对品牌设计的内涵要素才是大树深埋在土里的根，所以饭店品牌的内涵要素设计显得更为重要。饭店品牌内涵要素的设计主要包括饭店对经营理念、经营方针、经营方式、服务理念、服务特色、服务质量、饭店的价值观、饭店企业的文化、饭店的营销整合策略等的设计。

案例赏析

如家快捷饭店品牌借鉴欧美完善成熟的经济型饭店模式，为商务和休闲旅行等客人提供"干净、温馨"的饭店产品，倡导"适度生活，自然自在"的生活理念。

如家的愿景：成为大众住宿业的卓越领导者。

如家的理念：把我们快乐的微笑、亲切的问候、热情的服务、真心的关爱献给每一位宾客和同事。

如家饭店服务理念如下。

便捷：便捷的交通，使您入住如家从此差旅无忧。

温馨：亲切的问候和照顾，让您仿佛置身温馨的家庭氛围。

舒适：我们在意每一个细节，专业服务为您带来舒适的住宿感受。

超值：贴心的价格，高品质的服务，选择如家，超值就是这么简单。

如家的使命：为宾客营造干净温馨的"家"；为员工提供和谐向上的环境；为伙伴搭建互利共赢的平台；为股东创造持续稳定的回报；为社会承担企业公民的责任。

8.2.3 品牌传播

饭店品牌传播是指饭店品牌所有者要找到自己满足消费者的优势所在，通过广



告、公关等传播手段将品牌形象、品牌核心价值传递给公众，以获得公众的认知和认同，并在公众心目中确立饭店形象，使其产生再次购买的愿望，不断维护消费者对该品牌的好感的过程。饭店传播对象不仅包括目标消费者，而且包括整个社会公众。为此，饭店要善于通过对外传播和对内沟通，全方位、多渠道、多角度、多层次地进行品牌宣传，系统开发品牌信息载体，大力宣传品牌信息，以扩散饭店品牌形象。同时饭店管理者也必须找出适合自身特点的传播方式，不仅要行之有效，而且要相对经济。

1. 品牌传播的主要手段

1）大众传播

大众传播是通过报纸、杂志、广播、电视、电影、互联网等大众传播媒介，以图像、符号等形式，向不特定的多数人表达和传递信息的一种传播方式，是传统的信息传播途径，占饭店品牌传播预算的很大份额。大众传播中运用的各种媒体形式优劣势都很明显（表 8-1），饭店需要找到一种媒体组合，以使传播用最低的成本、最有效的方式把品牌特征信息传播给尽量多的目标受众。

表 8-1 主要大众传播媒体的优劣势比较

媒体	优　势	劣　势	建　议
电视	给人以直观的视听感受，受众面广，易引起注意	时间性强，费用高，针对性不强，传播效果受制于电视节目的收视率	必须选择栏目和时段，以免广播薄收；广告语和画面很重要
报纸	成本较电视低，受众面广，信息及时，可信度高	广告时效短，如果版面不大，该读者容易忽略，传阅者少	设计创造性的广告，吸引人的版面，结合时令推出针对性的产品
广播	成本较低，传播迅速，听众广泛	时间短促，受众对声音传播的印象不深，注意程度较低	由于广播的日益边缘化，可主要针对在车内收听的群体
杂志	能传达更多的品牌信息，易于细分目标消费群，针对性强，可重复阅读	发行周期长，传播不及时；受众面较窄	针对细分人群推出有针对性的品牌宣传
邮寄	对象明确，有较大选择性，可涵盖的信息量大，说服力强	受众面窄，容易引起顾客的反感，被拒绝的可能性大	完善顾客档案，有针对性地邮寄，并与电话拜访相结合
户外广告	容易引起注意，能进行反复宣传，费用较低	宣传范围小，影响面窄，广告形式相对单一	增强视觉效果
互联网	可随时更新，费用低，给人以直观的视听感受，可互动	点击率较低	借助名人效应、公关活动等公众关心的事情，提高点击率



2）促销传播

大众传播在于告诉顾客为什么购买，促销则是为了吸引顾客的注意，并采取让步、诱导或赠送等方法使顾客获得某些好处，刺激顾客的购买需求。随着饭店品牌数量的日益增多，以及广告宣传效果的下降，越来越多的饭店开始使用促销来推广传播品牌。根据促销的目标，可以把促销手段分为两种，一种是对顾客促销所采取的手段，主要有供给顾客试用的产品或服务、对特定产品或服务打折的优惠券、以较低价格或免费提供的赠品、顾客酬谢、现场促销、互动游戏等。另一种是对饭店销售的中间商所采取的传播手段，中间商主要包括各种传统的预订系统、旅行社和航空公司等，饭店对中间商的促销手段主要包括价格折扣和折让等，价格折扣具体包括现金折扣、数量折扣、季节性折扣和功能性折扣。

【知识小链接】

饭店品牌促销传播需要注意的事项

首先，饭店品牌的促销传播工作需要饭店整体来运作。传统的观点认为，促销仅仅是企业销售部的工作，这种观点已经远远跟不上时代的发展。现在的促销工作不仅仅是一个部门的事情，企业的促销工作涉及饭店的每一位管理者和每一位员工，饭店的促销工作需要“全店动员”，互相努力，互相配合才能完成。

其次，饭店的促销推广并不是多多益善，任何事情都是过犹而不及的，无限制的促销可能会使品牌价值大打折扣，一个有名的品牌如果有30%以上的时间在打折的话，那就可能存在着危险。一般认为，一个饭店的价格体现了它对自己品牌的价值认知，顾客认为好的品牌不会经常降价的，如果饭店总是打折，它就会给客人一种价格和价值背离的感觉，进而产生了对品牌价值的怀疑和不信任，因此饭店在促销推广中一定要把握一个度。

3）服务传播

大众传播通常是饭店单向传递给受众品牌信息，关注的是受众对品牌认知度的提高和增强品牌记忆，同时通过品牌形象的传递激起受众的喜爱，这种传播方式使消费者处于被动接收信息的层面，对于饭店品牌价值仍无真实的感知。服务传播则是通过饭店员工向顾客提供服务来进行对饭店品牌的传播，顾客依据消费感受来评价饭店品牌，员工态度和服务质量直接影响到顾客的购买意愿、感知质量和品牌忠诚度。

员工是服务传播中最重要的媒介，能为品牌创造活力和个性，能使客人最直接地感受品牌。因此，饭店必须积极开展品牌的内部营销，对员工解释品牌及传达品牌的理念。

4）口碑传播

口碑传播是指人们传递或交换知识、意见、情感、愿望等的社会行为，口碑传播以传播者之间的相互信任或密切关系为基础，传播的信息常常带有很强的主观性，但



能对被传播者的购买行为和态度产生决定性影响。因此，饭店应尽可能用优良的产品和服务杜绝不良口碑的出现，并且巧妙运用良好的口碑效应进行品牌传播。饭店一般采取顾客之间的口碑传播和名人传播两种方式。

5）公关传播

所谓公关传播主要指通过赞助活动、公益活动或者社会服务活动，引起新闻媒体的关注，借以传播饭店品牌。在信息爆炸的年代，公共关系作为一种行之有效的品牌传播手段，越来越受到人们的重视。希尔顿饭店认为“公共关系就是通过第三方的支持来树立饭店的积极形象和培育顾客偏好的过程。”饭店的公关活动常常由饭店的公关部负责，是一个比广告来得更为经济有效的传播方式。虽然广告能更直接地介绍饭店的产品，但它强调的往往是产品的功能性价值，而且费用较高。相对来说，赞助活动大多借主题活动宣传饭店的品牌内涵，传播活动容易给受众留下深刻印象，给人以可信度高的感觉，而且影响深远。

案例赏析

比如1986年的圣诞节，北京长城饭店公共关系部请了一批孩子来饭店装饰圣诞树，除供应他们一天的吃喝外，临走时还特地送给每人一份小礼物。这些孩子分别来自各国的驻华使馆，他们的父母都是使馆的官员。长城饭店是五星级豪华饭店，顾客主要是各国的来华人士，邀请这些孩子来饭店，表面上是为孩子们举行了一次符合西方习惯的传统活动，但“醉翁之意”是希望通过孩子来维系长城饭店与各使馆的关系。孩子在饭店待了一天，长城饭店的豪华设施在他们幼小的心灵中留下深刻的印象，他们的父母也一定会问孩子圣诞节在长城饭店过得是否快乐，还可能看看赠送给孩子的礼品，对长城饭店的好感油然而生。随之而来的必然是宾客盈门了。

2. 品牌在生命周期各阶段的传播策略

品牌的发展一共经历了品牌初创期、品牌成长期、品牌成熟期和品牌衰退期4个生命周期，在饭店品牌生命周期的不同阶段的特征是不同的，应针对性地采取相应的品牌传播策略（图8-3）。在总体延长品牌生命周期的基础上，缩短初创期与成长期，延长成熟期，延后甚至消灭衰退期，使饭店获得最大利润收益。

1）初创期的传播策略

在饭店品牌初创期，品牌传播的主要任务是提高饭店品牌知名度，塑造良好品牌形象，增进顾客对品牌的了解进而愿意购买饭店产品。因此，饭店企业应从目标市场的需求特点出发，把饭店品牌独特的个性传递给目标消费群体，以使消费者认识到饭店品牌的价值，获得其认同。这一阶段饭店企业应综合运用各种传播手段扩大饭店品牌与消费者的接触，使饭店品牌为消费者所熟知。广告传播是饭店品牌初创期运用的主要传播方式。饭店借助于电视、广播、报纸、杂志、网络等大众传媒来吸引消费者的眼球，同时向顾客传达饭店品牌的功能利益和价值内涵，让饭店品牌能满足顾客的



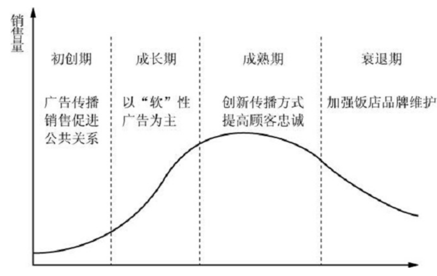


图 8-3　不同周期品牌传播的策略

各种消费需求。在运用销售促进传播饭店品牌方面，饭店应尽量开拓产品分销渠道，扩大消费者接触饭店品牌的概率，并对中间商和消费者进行形式多样的激励，既扩大了饭店品牌知名度，又吸引了顾客对品牌产品的试用。在运用公共关系传播饭店品牌方面，饭店应注意处理好与政府部门、新闻媒体、行业协会、意见领袖、社区组织等的关系，可以开展活动赞助和举办公益活动等方式扩大饭店品牌知名度和影响力。

2）成长期的传播策略

在饭店品牌成长期，品牌传播的主要任务是继续提高饭店品牌知名度、完善品牌形象、提升品牌价值。这个时期饭店应继续加大营销费用以支持广告、销售促进、公共关系等顺利实施。这个时期，广告应该从初创期的“硬”性广告营销转移到攻心为上的“软”性广告。广告创意突出情感沟通、文化内涵的主题，以激发消费者对饭店品牌的认同感。同时，饭店的销售渠道经过初创期的开拓已经初步形成了一定的营销渠道网络，饭店应继续开拓多种销售渠道，加大对中间商的利益激励，从而快速扩张饭店市场网络。在公共关系方面，饭店应高度重视提高顾客满意度，通过各种方式收集顾客对饭店产品和服务的意见并加以改进，通过优良的饭店产品和良好的服务增强顾客对饭店品牌的满意度和信任度；同时饭店应经常联络老顾客，对重要顾客应定期进行礼节性拜访，定期开展顾客俱乐部的座谈会或文娱活动等以巩固顾客的忠诚度。

3）成熟期的传播策略

在饭店品牌成熟期，品牌传播的主要任务是维系和提升顾客的品牌忠诚度，在更广泛的市场范围内维护和完善品牌形象，延长顾客品牌忠诚的时间。首先，饭店要充分利用品牌忠诚者的口碑营销，利用其对饭店品牌的认同和信赖来感染潜在顾客，不断培养新的消费群体，继续扩大饭店品牌的影响力；其次，饭店应不断创新品牌传播方式，加大对不同细分市场的营销力度，进行品牌延伸，扩大消费群体；最后，由于忠诚顾客在人际传播中有巨大影响力，饭店应更加关注这部分消费群体的满意度的提高，不仅在物质利益上给予他们更多的实惠，而且要与他们进行情感交流和沟通以满足其心理需求，提高其对饭店品牌的忠诚度。



4）衰退期的传播策略

饭店品牌衰退期，品牌传播的主要任务是对饭店品牌进行更新以延长品牌生命周期，同时采取必要措施扭转品牌衰退的局面。饭店应对导致品牌退化的原因深入细致的调查研究，一般导致饭店顾客流失的原因主要有两种：饭店品牌经营管理不善导致品牌形象受损；市场竞争加剧导致饭店品牌占有市场份额下降。饭店应针对不同的情况采取针对性的对策来扭转品牌衰退。对于前者，饭店应加强饭店品牌维护，提高饭店产品与服务质量，给予顾客更多的利益优惠等来维护饭店品牌形象。对于市场竞争加剧导致的顾客流失，饭店可以通过创新、升级饭店产品与服务，创造出新的卖点来挽回客流，使饭店品牌进入第二个生命周期，同时加大营销力度和新的市场开发力度，以延长饭店品牌生命周期。

案例赏析

洲际饭店集团的品牌传播

洲际饭店集团是全球最大的饭店集团，集团自创办以来十分重视运用多种传播手段推广集团的品牌。例如，在2005年，洲际饭店集团开始了一轮的全球品牌推广活动，以“你是否在享受跨洲际生活”为宣传口号，向顾客展示洲际饭店为顾客带来难忘独特的经历，开展一系列品牌推广活动，包括在悉尼拍摄的Spirit挑战快艇电视广告，同时设计出版在当地市场所拍照片的印刷宣传品，电视广告在CNN、国际新闻网络以及英国航空、美国联合航空、美利坚航空、阿联酋航空的航班节目播出，平面媒体的广告将刊登于《华尔街日报》、《泰晤士报》、《时代杂志》、《新闻周刊》等以及各大航空出版物。

洲际饭店集团十分重视开发以互联网为核心的高科技手段推广品牌，洲际饭店集团拥有的Holidex Ⅲ是世界上最大规模的民用电子计算机网络，它同时拥有美国最大的私用卫星图像接收网络。洲际饭店集团还制定了一个非常宏伟的战略推动当地、整个地区乃至全球所有品牌的发展，每个品牌都有一个特有的品牌传播队伍，在世界各地拥有80多个专业的办公场所，以便于和客人进行“亲密接触”，他们同时和当地的销售中心协同合作，以发挥最大的功效。

同时洲际饭店集团还积极承担企业的社会责任，参与中国绿色饭店标准的草案制订，参与当地的公益事业及环保事业，在各地创办希望小学，关注当地社区的发展等。所有这些活动对洲际饭店品牌的传播起到极大的作用。

8.2.4 品牌的维护

根据产品的生命周期理论，任何产品都经历初创期、成长期、成熟期和衰退期4个过程，品牌从无到有、从小到大、从弱到强基本上也是按照这一周期运动的。由于饭店集团经营管理内部或外部的原因，饭店品牌在市场竞争中会出现知名度、



美誉度下降以及销量和市场占有率降低等品牌衰退现象，称为品牌老化。因此，要提高饭店品牌的生命力，保持持续的竞争优势，饭店企业必须不断进行对饭店品牌的维护。

1. 保证饭店品牌的质量

质量作为品牌的本质和基础，是打造品牌、凝聚文化和提升价值的核心部分，为饭店带来较高的市场份额，它直接影响着饭店品牌的生存和发展。因此，稳定的产品质量是品牌维系的基础，优质的产品是饭店品牌维系的根本，饭店企业必须严把质量关，为客人提供卫生、舒适、安全、尊重、便利、亲切的服务，以国际标准化的服务严格要求自己，尽可能为所有顾客提供最优质、最完美的服务。饭店要建立严密的质量保证体系及实施系统的质量管理体系，采用各种有效方法和手段保证与提高产品的质量，运用系统的理论和方法来研究和处理质量问题，强调全员参与质量管理，维持顾客忠诚度、维护饭店的品牌。

除此以外，饭店集团还必须创新个性化的服务方式，根据自身的客源定位，尽可能地打造和提供投客所好的针对性服务，通过这些为实际需求而设计的服务打造饭店品牌的美誉度和影响力。

2. 饭店对品牌进行监测

饭店企业外部环境是经常变化的，一个强势品牌要想在激烈的市场竞争中长足发展，必须清楚了解品牌在市场上的表现，时时刻刻进行品牌监视和测量，包括品牌各个周期的检测，以调整和丰富品牌识别，使品牌个性更清晰。品牌检测的内容包括对消费者选择行为的检测，即对本饭店的知名度、美誉度、忠诚度、联想度进行检测；对竞争性品牌的检测，了解在某一区域的主要竞争对手，对自己的优势和劣势及所面临的机遇和威胁都有一个清晰的认识和了解，明确自身在市场上的位置，以帮助发挥优势，弥补劣势，为制定品牌战略打下坚实基础；对品牌市场表现的检测，对品牌的市场占有率及覆盖率等进行调查，以更好地了解本品牌在市场上所处的地位，适当调整品牌战略以更适应未来的发展。

3. 饭店品牌的危机防范

品牌危机是指由于始料不及的内、外部突发原因造成对品牌形象严重损害，降低品牌价值，由此导致饭店在经营管理中陷入困境和危险的状态。饭店品牌从创建到成熟需要漫长的过程，要接受很多考验，面对各种危机。为避免危机，饭店必须强化饭店品牌危机防范意识，建立饭店危机管理机构，规范全面的品牌危机管理预警系统，制定饭店品牌危机管理预案。在品牌危机出现时，迅速找到危机的源头，尽快查清事实，公布造成危机的原因，勇于面对危机并拿出切实的解决办法以示改正，控制媒体资源，主动与新闻界沟通，控制和消除危机事件的负面影响，用正面的报道和有效的市场推广重新树立消费者和公众的信心。在品牌危机得到化解之后，饭店还须启动危机公关的善后系统，全方位消除危机对品牌的负面影响，同时完善品牌危机管理的所有系统，找出存在的漏洞，进一步规范和完善。

案例赏析

两位在西雅图工作的网络顾问——法默和艾奇逊在美国休斯敦希尔顿酒店的双树旅馆预订了一个房间，并被告知预订成功。他们凌晨两点到酒店登记时，立刻被泼了一桶凉水，一位晚间值班的职员草率地告诉他们，酒店客房已满，他们必须另外找住处。这两位住客不仅没有得到预订的房间，而且值班人员对待他们的态度也实在难以用言语表达，有些轻蔑，令人生厌。甚至在他们的对话过程中，这位职员还斥责了客人。这两位网络顾问当时离开了，然后制作了一个严厉的、但又不失诙谐幽默的幻灯文件，标题是“你们是个糟糕的饭店”。在这个文件里记述了整个事件，包括与那名员工之间不可思议的沟通。他们把这个幻灯文件电邮给了酒店的管理层，并复制给自己的几位朋友和同事看。这一幻灯文件立刻成为有史以来最受欢迎的电子邮件，这份幻灯文件还被打印和复印出来，分发到美国各地的旅游区。双树旅馆很快成为服务行业内最大的笑话，成为商务旅行者和度假者避之不及的住宿地。传统媒体的评论员们也将这一消息载入新闻报道和社论中，借此讨论公司对消费者的冷漠和网络对于公众舆论的影响力。接着，法默和艾奇逊收到了3000多封邮件，大部分都是支持他们的。

对此，酒店的管理层也迅速有礼而大度地做出反应。双树旅馆毫不迟疑地向他们俩道歉，并用两个人的名义向慈善机构捐献了1000美元作为双树旅馆的悔过之举。双树的管理层还承诺要重新修订旅馆的员工培训计划，以确保将此类事件再次发生的可能性降到最低。另外，双树旅馆的一位高级副总裁在直播网络上与法默和艾奇逊就此事展开讨论，以证明饭店认真对待此事。

4. 注重饭店品牌的法律维护

尽管自我保护、提升和防范是饭店品牌维护工作中常用的手段，但是由于行业竞争的不规范，市场竞争的不成熟，企业商标被抢注、被冒牌经营的事件时有所闻。因此，饭店企业在辛苦培育品牌的同时，还要学会从法律上有效地保护好自己的品牌。所谓饭店品牌的法律维护，就是运用法律手段，对饭店品牌的所有人、合法使用人的品牌（商标）实施各种保护措施，以防范来自各方面的侵害和侵权行为。饭店品牌法律维护的核心是商标权的保护，业务成熟的饭店一定要及时注册商标，争取法律的保护。

8.3 饭店品牌的延伸

品牌是饭店企业重要的无形资产，如何充分发挥品牌的潜能并延续其寿命是企业的一项重大战略，饭店品牌延伸正是饭店利用其品牌资产来发展的战略。饭店品牌延伸是指饭店借助一个具有市场影响力的成功品牌扩展到与饭店产品相关或不相同的新产品上，从而期望减少新产品进入市场的风险，以更少的营销成本获得更大的市场回报。



8.3.1 饭店品牌延伸的作用

1. 有利于新产品进入市场，降低营销成本

心理学研究表明，人们对陌生事物总带有观望和不信任的心理，很多消费者已经对各种吹得天花乱坠的广告充满戒备心理，而且饭店产品无法试用，新产品进入市场充满风险。但若采用品牌延伸方式，消费者就有可能把对原成名品牌的印象与好感扩展到延伸产品，内心自然而然地对新产品产生认同，从而给新产品提供了快速、顺利地进入市场的机会。

从市场营销的角度来看，品牌延伸是利用已有品牌的知名度、美誉度、相关度等资源来推销产品，因而它不仅降低新产品进入市场的成本费用，而且效果是事半功倍的。

2. 为顾客提供更完整的选择，有利于维系顾客的忠诚度

一般来说，顾客或多或少具有喜新厌旧的购买心理。在饭店客人中，除了一部分喜欢熟悉环境的客人之外，还有很大比例的客人在选择饭店时倾向于挑选一个能给予他特殊感受的新奇之地。所以，面对一成不变的品牌，许多人难免会做出转移消费地的决定。对此，最好的解决方法就是品牌延伸，增加品牌的种类，让顾客感受到主力品牌的丰富和创新，为他们提供了更多的选择机会，这样，必定能长久地保持顾客对品牌的新鲜感，无形中也就减少了消费者选择竞争对手产品的机会，从而提高消费者对饭店的忠诚度。

案例赏析

2012 年 2 月 28 日晚间消息，英国洲际饭店集团（Inter Continental Hotels Group，IHG）表示，计划在美国推出一个面向注重健康人士的新的中端饭店品牌——Even，以吸引那些希望在旅程中继续健身和保持饮食健康的旅行者。该饭店品牌将向游客提供拥有健身空间的客房，低过敏性床上用品和健康型食谱，以及免费的室内健身设备，饭店员工提供的健身贴士等。饭店大堂的前台后面将设有健身室，客房将安装发光二极管（LED）调光器，采用自然光线，并提供消毒湿巾等。洲际推出的这一品牌不仅丰富了集团的品牌，而且可以给消费者更多的选择。

3. 有利于饭店发挥规模效益，提升品牌家族的资产价值

品牌延伸意味着将原有品牌的影响力拓展到新的产品领域中，使更多的延伸产品借助核心品牌的感召力营造品牌家族的氛围，这无疑扩展了品牌家族的总体价值。当一个品牌整体的营销投资达到理想的经济规模时，则每个产品线都会从整体的投资经济中受益，从而提高品牌家族的经济效益。另外，由于延伸产品涉及多个



产品领域，从资产组合理论角度来看，有利于分散经营风险，保证品牌家族资产价值的稳定。

8.3.2 饭店品牌延伸的条件

品牌延伸一方面能成为新产品进入市场的理想敲门砖，降低进入壁垒；另一方面，品牌延伸又可以通过新产品的销售进一步扩大原品牌的影响，起到增强核心品牌形象的作用。但是，凡事都有两面性，一旦品牌延伸失误，就会殃及主力品牌，比如说饭店会面临着原品牌形象可能受损、原品牌个性淡化等问题。营销学家阿尔里斯和杰克特劳特曾说过，品牌延伸不是错误，而是一个可能致企业于死地的充满诱惑的陷阱。另一位营销专家艾·里斯也说过，品牌是根橡皮筋，你多伸展一个品牌，它就多一份疲弱。所以，饭店经营者在进行饭店延伸时必须遵循下述条件。

1. 现有品牌必须是强势品牌，有较大的影响力

因为饭店品牌延伸的目的就是要借助已有品牌的声誉和影响迅速向市场推出新的连锁饭店，因此，饭店品牌延伸的前提就是这一品牌具有较高的知名度，饭店应具有较强的实力，在消费者心中有很高的地位。当某一饭店品牌并不强大且受到诸多同行强有力的挑战时，品牌延伸就是冒险的。

2. 品牌延伸能够增强核心品牌的影响力

品牌延伸应处理好延伸品牌与核心品牌的关系，延伸不应损害原核心品牌的质量感觉，或改变现存的品牌联系，不能使品牌资产的明晰形象模糊化，应考虑发展同核心品牌有逻辑联系的一系列代表性品牌延伸。

3. 延伸产品要与原品牌质量档次相当

如果要使预期顾客保持对原有品牌认知的一贯性，延伸产品的质量要保证和原有品牌的质量一致，只有这样才容易获得顾客对品牌的认同。一方面，饭店品牌进入其他行业领域时，应保证在行业内一贯的质量形象，维护品牌的声誉；另一方面，在饭店领域内的延伸，即开发与主力品牌的产品和市场相区别的产品线时，质量也必须保持一致，无论豪华、中档还是经济型的产品，质量都要在各自市场上保持一流，这样才能维系消费者对品牌整体的统一认知，否则延伸的产品若有任何质量问题，都会影响原有品牌的市场影响力。

8.3.3 饭店品牌延伸的策略

1. 单一品牌延伸策略

单一品牌延伸策略是饭店在品牌延伸过程中对其延伸的产品均使用同一品牌名称，对饭店品牌进行广度发展，深度挖掘和利用该品牌的价值。单一品牌延伸的模式主要包括品牌规模的扩张、品牌区域的扩张、品牌产品质量的深度提升。



案例赏析

如著名的如家饭店集团2002年7月在北京朝阳区新源南路8号如家连锁饭店第一家店正式营业。2006年10月，如家饭店集团正式在美国纳斯达克证券交易所挂牌上市。作为中国饭店业海外上市第一股，之后，其扩张速度更是惊人：如家连锁饭店目前分布183座城市，包括一、二、三线城市，已开业饭店共1000多家。2011年5月27日，如家饭店集团正式签署了收购莫泰168国际控股公司全部股份的协议；2011年9月13日，被《财富》杂志公布为2011年全球“100家增长最快的公司”。

2. 多品牌延伸策略

多品牌延伸策略是指企业在同一类产品中采用多个品牌进行竞争和扩张的战略，即该类产品中每个产品都有自己的品牌，每个品牌对应着一个目标市场。饭店企业根据客源类型、饭店档次、饭店规模、饭店类型、地理划分等特征对品牌进行多功能延伸。如根据饭店档次可以向高档次和低档次进行延伸，根据饭店类型可以向商务型、休闲型、度假型饭店发展。

这种模式拓宽了品牌额度、适应度，适合实力雄厚的企业在面对宽广的市场空间时采用，是现代饭店企业品牌战略中品牌延伸的一种新趋势。如国际知名饭店品牌如洲际、精品国际、万豪、雅高等饭店集团以及我国著名的锦江国际饭店集团、开元饭店集团都采用了多品牌延伸的发展策略。但是采用多品牌延伸时，必须保证系列品牌本身的个性具有独特性，即一个品牌只适合于一种产品，一个市场定位，最大限度地显示品牌的差异化与个性，强调品牌的特色。

案例赏析

著名的洲际饭店集团采用了多品牌的延伸策略。洲际最初仅拥有假日饭店品牌，后来为了扩大自己的规模，发挥品牌效应，占有更多的目标群体，开始了迅速的扩张。目前，洲际饭店集团拥有高端市场的洲际饭店及度假村、商务会议型的皇冠假日饭店及度假村、假日饭店及度假村、假日快捷饭店、英迪格等不同档次的饭店品牌，2011年洲际饭店集团决定在中国推出一种专为中国人设计的饭店品牌，目前正在设计开发之中。

3. 产业延伸策略

1）纵向延伸

产业纵向延伸是企业向与原产业相关的行业延伸，饭店企业可向饭店产业的上游、下游环节或同时向上下游环节延伸。采取这种延伸方式，可以为饭店的材料来

源、供应渠道、产品销路提供了很好的保证。向上游企业延伸主要是指饭店可以选择控制或拥有自己的供应商，如食品、饮料、肉类、蔬菜、鲜花、棉织品、办公用品、饭店家具、饭店设备等，甚至是提供饭店电脑管理软件的公司。向下游企业延伸主要是指饭店可以向提供客源的产业扩张，如旅行社、客运公司、订房公司、饭店专业网站等。向上下游企业延伸是指饭店可以同时选择向供应渠道和销售渠道进行延伸，形成一体化经营。如锦江国际饭店集团的上游企业不仅有自己的原材料生产基地，下游企业有锦江旅行社。

2）横向延伸

饭店品牌的横向延伸包括绝对的横向延伸和相对的横向延伸，绝对的横线延伸是指饭店企业延伸至跨度较大的领域，甚至是不同的行业中沿用原有的品牌。饭店品牌的相对横向延伸是指饭店品牌企业在相似或密切相关产品上的延伸。一般适应于具有相同（或相近）的目标市场和销售渠道，相近形象特征的产品领域。这样一方面有利于新产品的销售；另一方面有利于品牌形象的巩固。比如饭店可以选择向社会酒楼、快餐业、休闲娱乐场所、运动场所、物业管理、房地产投资、景区等领域扩张；原来的商务饭店品牌，也可以向度假饭店、会议饭店、公寓等延伸。饭店绝对横向延伸是指在跨度较大的领域，甚至是不同的行业中沿用原有的品牌。

饭店品牌的延伸和扩张是饭店品牌发展的必然结果，也是饭店利用品牌资源的重要方式，很多成熟的饭店品牌都已经把延伸策略作为一种市场竞争的方式并且取得良好的成效。但是，也有饭店品牌延伸失败的风险，比如说当市场上品牌纷杂，各自的特色又无法通过简单的信息传递给消费者时，品牌危机就出现了。因此，饭店在进行品牌延伸之前，必须慎重地决策，尽量预防和规避可能出现的风险。

案例赏析

主业、副业互动发展——明珠宾馆的品牌延伸战略方针

在“十一五”发展规划中，明珠宾馆提出要坚持以主营业务为重点，以经济效益为中心，按照“巩固扩大核心层，发展完善紧密层，稳定经营相关层”的经营战略，树立“有效增长，稳步开拓，多元结构，相互促进”的发展思想。通过几年的落实推进，围绕宾馆自身优势展开的几项副业已全面铺开：圆满实现了神州物业保洁公司的长足发展，“神州”品牌已叫响了三门峡，在全市120余家保洁公司中稳居“领头羊”，市场占有率达到了三分之一以上。2009年8月，该宾馆成立土特产经营部，围绕客户需求推出豫西名优特产、本地特色小吃、旅游纪念品销售业务，得到了广大客户的肯定，并为宾馆创收13万元。2010年4月，又适时成立物业管理部和饭店输出管理部，两个部门的前期建章立制等工作全面完成，目前业务进展顺利。如今，明珠宾馆依靠品牌优势进军关联产业，一业为主，多种经营，进一步拓展了经营空间，提高了经济增长质量。



8.4 饭店品牌的战略创新

创新就是颠覆，发展就是变动，品牌发展的动力源于不断地创新。一方面是任何一个品牌即使取得了优势，竞争者会迅速模仿；另一方面是品牌有一定的周期，如何保持品牌衰退期的优势成为饭店经营者面临的严峻形势。作为饭店品牌的经营者在饭店品牌创建以后，要拓展品牌的生命力，就必须长期不断地进行品牌创新和品牌价值的提升，促进饭店集团的更快成长和获得更持续的竞争优势。

8.4.1 产品和服务创新

品牌创新的理念、方法等各种创新措施最终要通过品牌的载体——产品和服务表现出来，适时进行现有产品和服务创新，才能增强饭店品牌的竞争力。饭店可以通过改进原有产品、推出新产品等措施来创新，比如说利用现代科学技术来提高产品或服务的质量。在产品同质化、包装雷同化、营销模式相近的状况下，品牌的核心力关键在于产品的个性。因为产品无论如何同质，品牌个性是无法同质的，就如双胞胎，长得连父母都无法区分，但是他们不同的个性能让我们很轻松地区分出谁是谁。所以，作为饭店的经营者一定要让自己的品牌更有个性，更突出，更人性。

案例赏析

以“锦江之星”产品品牌为例，集团对“锦江之星”产品进行了三次大的产品创新。第三次产品创新则适应了市场需求变化，在原有经济型饭店产品的基础上追求宁静素雅的氛围、简约精致的布局，例如客房色调更加温馨、标准房中将茶几的大小和高度进行了改进、提升了圆桌的附加功能，等等。不断创新的饭店产品不仅适应了市场需求变化，还体现出了锦江品牌的独特个性，从而赢得了市场的认同。

8.4.2 品牌形象创新

能否创造鲜明的品牌形象，是衡量一个品牌成功与否的重要评价指标。国际著名饭店集团品牌之所以能长盛不衰，与其成功的品牌形象维护和创新是分不开的。品牌形象是在品牌核心价值和品牌文化的指导下，通过设计品牌标识、选择品牌名称组合、定义品牌属性、制定品牌传播方案等各项品牌管理职能的执行，将品牌形象植入消费者心中。饭店品牌形象的创新包括名称的创新、产品和服务项目的创新、形象宣传口号的创新、标志的创新、品牌形象核心价值的再定位等多方面，品牌形象创新必须在严谨的市场调查的基础上进行，要在随时跟踪顾客需求变化的基础上做出形象变更的决策，以更好地满足广大顾客的需求。

8.4.3 品牌文化创新

品牌文化具有价值性，它是在品牌定位的基础上，将饭店集团所有人员的生活方式、价值观和个性特色等，融合在一起而形成一种品牌精神，并利用各种内、外部的品牌传播途径，将其传达给目标顾客，使受众对饭店的品牌在精神上达到高度认同而形成一种文化氛围，这种文化氛围是形成饭店顾客忠诚的重要因素。一个企业的品牌文化一旦形成后会在一段时间内保持相对稳定，但它不会一成不变，随着社会的发展和人们需求的不断变化，饭店品牌企业必须对品牌的文化进行一定的调整和创新，在保持原有文化差异性和独特性的基础上，扩大现有品牌的文化内涵，使其内涵更广泛，意蕴更深远；增加与现有品牌相关的异质文化成分，使现有的品牌文化内容得到丰富和拓展；为了适应目标市场的变化以及跨文化传播的需要，改变现有品牌文化的内涵。

【知识小链接】

大禹·开元作为开元饭店集团重磅打造的首家文化主题饭店，坚持以文化为灵魂，以特色为生命，不论是饭店的建筑设计、装饰艺术、整体风格，还是经营方式，都因地制宜地注入鲜活的绍兴本土文化和江南水乡民居文化，让客人在入住时，既能感受到强烈的新鲜感，又能满足个性化的文化享受。在饭店整体规划方面，饭店保留了江南水乡民居建筑，装修风格以江南文化为题材，突显江南水乡民居文化的主题，融合了原生态的绍兴水乡文化、酒文化、禹文化、书法文化。在宣传营销方面，饭店专门设计了主题手册等各类宣传资料，并定期举办一些主题活动，如节假日安排绍兴旧时的社戏表演、特色民俗活动等，让宾客感受到原汁原味的江南民俗风情。

大禹·开元将以此表彰为契机，不断打造自身的特色，充分挖掘文化内涵，在服务中专注开元关怀，给宾客更多的个性体验，以此助推绍兴旅游产业转型升级和全面提升。

8.4.4 品牌价值创新

所谓品牌价值创新，就是在一定的成本范围内，在不断改进产品、服务的基础之上，用新的品牌价值去满足顾客对原有产品或服务的更高价值的目标追求。饭店通过品牌价值创新可以提高顾客感知价值，降低顾客对成本的敏感程度。通过品牌价值创新，有助于顾客整理、加工有关品牌价值信息，简化顾客消费程序；能够增强顾客消费信心，提高忠诚度，降低消费风险；能够增加产品的形象价值，提高顾客心理情感感知价值，降低顾客成本敏感程度。饭店品牌价值创新还可以为饭店创造价值。通过品牌价值创新，能够增强顾客对饭店产品广泛持久的信赖关系，增加重复消费的频率和消费种类；可以促进品牌声誉的溢出价值，促进品牌资产的扩张；可以建立竞争对手进入的有效壁垒。



案例赏析

随着无线通信技术的不断发展，据 Hotels. com 近日进行了一项饭店设施调查显示，免费的 Wi-Fi 是消费者选择饭店时一项必备的条件，它是旅行者选择预订饭店的关键性因素。“很多旅行者都带着他们的平板电脑、智能手机和笔记本上路，就像带牙刷一样自然。”提供免费 Wi-Fi 已经成为饭店顺应顾客需求变化的一项重要服务。作为以“高品位，高性价比”为品牌特质的格林豪泰饭店管理集团于 2012 年 2 月 3 日宣布：免费 Wi-Fi 已经作为一项重要服务正式成为格林豪泰输出管理的统一品牌标准之一，格林豪泰旗下无论是直营还是加盟饭店，都将按此标准执行，在大堂公共区域为客人提供免费、畅通的无线网络服务。

目前，格林豪泰正在进行标准的规范落实工作，部分饭店已经在大堂区域覆盖免费 Wi-Fi。格林豪泰表示，对于目前已开业但并未提供此项服务的饭店，也将逐步进行更新升级，最终格林豪泰旗下所有饭店产品都有望实现大堂免费 Wi-Fi 服务全覆盖。格林豪泰此次及时把免费 Wi-Fi 服务列入统一品牌标准，正顺应了形势的变化及客人的需求。未来，格林豪泰将不断顺应变化趋势，及时完善升级饭店服务设施，以满足客人不断地变化需求，提高客人体验满意度，以吸引更多的商旅宾客。

8.4.5 品牌管理创新

成功的品牌不仅需要有优质的产品和服务做保证，更重要的是要具有完善的品牌管理机制，这是成功品牌的根基，是品牌价值提升的关键，也是品牌生命力得以持续的重要手段，任何品牌成效的取得都是品牌管理的结果。例如，跨国饭店集团非常善于品牌管理，如通过特许经营、委托管理、战略联盟等多种品牌运营管理方式成功地进行品牌延伸和扩张，达到提升品牌价值，获得持续的品牌竞争优势。而我国的饭店集团实力远远赶不上国外品牌，很大一部分原因就是没有成功地对品牌进行管理。所以，中国饭店集团必须学习和借鉴国际品牌管理模式的成功经验，通过进行周密的市场环境调查和分析，在充分了解饭店企业自身的资本实力和市场需求的基础上，选择与本企业的发展战略相吻合的品牌运营模式，以构建庞大的品牌结构体系，不断促进中国饭店集团品牌资产和价值的提升。

案例讨论

“锦江国际”品牌资产经营管理的成功得益于一整套科学、系统的品牌资产经营管理模式，主要体现在以下方面。

（1）“锦江国际”积极推进品牌形象物化方面的建设，制定了系统的公司 CIS 发展战略，统一公司的商标、标识、各类物品的设计和包装，并从企业文化、管理模式、服务流程与规范等方面进行统一规范。“锦江国际”聘请了国外专业品牌公司进行了总体品牌策划，将锦江国际饭店品牌细分为经典型饭店、五星级饭店、四星级饭店、三星级饭店、经济型饭店、度假村饭店、饭店式公寓 7 个品牌；在此基础上，参考借鉴国际经验，实施分品牌的经营管理，编制品牌的基准手册，形成分品牌的管理模式，并加强品牌的市场推广，继续谋求与国际知名饭店管理品牌的合作。

（2）“锦江国际”以优质的产品与服务打造国内一流饭店品牌。一方面，通过严格执行管理模式和操作流程，培养员工“让客人完全满意”、“细节铸造完美”的服务意识和“自己的形象就代表锦江形象”的主人翁意识，让满意的员工去为顾客提供满意的服务。另一方面，“锦江国际”实行严格的质量岗位责任制，实现多方位、全过程的监督和各岗位的自主管理相结合，从而保证了其产品与服务的高质量。优质的饭店产品与服务奠定了锦江国内一流饭店品牌的地位。

（3）“锦江国际”在经营管理过程中十分重视与顾客进行沟通以了解顾客的需求，改进产品与服务质量。“锦江之星”的连锁店总经理每天必须亲自访问客人，征询客人的需求和对服务的意见；公司市场部在各店巡回发放意见征询表，每月进行分析汇总，并在店经理会上报告。将市场营销网络打造成为客服务中心，不仅具有客房预订的功能，而且可以作为与客人互动交流的平台。为了拥有更多的市场份额和稳定客源，“锦江之星”实行会员俱乐部制度，并建立大客户系统，会员顾客享受九折房价和八八折餐饮的优惠。有效的顾客沟通以及多样化的优惠措施有效地提高了顾客的忠诚度。

（4）“锦江国际”在加强品牌推广与营销手段创新方面注重多种营销媒介与多种营销方式的结合。首先，开展饭店品牌立体营销。一方面，花费巨额资金在电视广播、旅游杂志、宣传册、海报、户外广告等传统营销媒介上开展品牌宣传；另一方面，运用以互联网为核心的高科技营销手段推广饭店品牌。例如，“锦江之星”网站就是“锦江国际”自主开发的集预订、营销、客户服务等功能于一身的网站；其次，策划主题宣传活动进行特色宣传。多种营销媒介与多种营销方式的整合大大提高了品牌营销效果。

（5）20 世纪 80 年代，上海市政府将上海华亭集团并入了锦江集团。为了进一步深化国资管理体制改革，促进锦江集团走上国际化道路，2003 年 6 月上海市委市政府促成了锦江集团与上海新亚集团合并组成了锦江国际集团，其核心产业为饭店宾馆业、餐饮服务业和旅游客运业，其下属锦江国际饭店管理公司成为中国最大饭店集团。因此，锦江饭店集团借助政府的力量整合了资源，增强了企业实力，提高了品牌影响力，从而走出了一条超常规发展的道路。

（6）锦江饭店将采取全权管理，特许经营、带资管理、开业管理、顾问管理、租赁经营等多种方式输出资本、品牌、管理和人才，扩张饭店管理版图。

课堂讨论：

锦江饭店集团成功的品牌运营给你带来的启示是什么？



本 章 小 结

（1）饭店品牌是饭店重要的无形资产，为饭店带来巨大的效益，饭店必须深入了解品牌的内涵，理解饭店品牌的价值所在，为自己选择合适的品牌结构，并且循序渐进地开展饭店品牌建设。

（2）品牌建设是一个长期的过程，在品牌建设之前必须对品牌进行市场调查，在此基础上对品牌进行定位和设计，然后根据不同品牌周期的发展特点选择不同的传播策略，品牌在发展过程中必须对品牌进行不断地维护和创新，只有这样饭店品牌才能始终保持市场竞争优势。

（3）品牌效应是产品质量与信誉的影响力，是产品满足社会需要而获得的经济效果，饭店品牌资产的含金量是不言而喻的，作为饭店品牌的经营者要学会利用品牌资产的价值，通过饭店品牌延伸策略来实现饭店品牌资产的运营和增值。

（4）一方面，饭店品牌的发展是有一定周期的；另一方面，饭店的市场竞争激烈，饭店品牌管理者就必须通过不断的品牌创新，以保持饭店品牌的竞争优势和市场领先优势。

思 考 题

一、单选题

1. 下面是法律术语的是（　　）。

A. 品牌　　B. 商标　　C. 标志　　D. 产品

2. 饭店品牌的（　　）极大地影响消费者的选择。

A. 不易展示性　　B. 文化性　　C. 情感性　　D. 个性化

3. 饭店的品牌建设首先是从（　　）开始。

A. 品牌定位　　B. 品牌设计　　C. 品牌维护　　D. 品牌延伸

4.（　　）是饭店品牌识别中最有传播力和感染力的因素。

A. 饭店服务　　B. 饭店标识　　C. 饭店价值观　　D. 饭店经营方式

5.（　　）是以传播者之间的相互信任或密切关系为基础，是人们传递或交换知识、意见、感情、愿望等的社会行为。

A. 大众传播　　B. 服务传播　　C. 口碑传播　　D. 公关传播

6. 品牌发展的（　　），品牌传播的主要任务是对饭店品牌进行更新以延长品牌生命周期，同时采取必要措施扭转品牌衰退的局面。

A. 初创期　　B. 成长期　　C. 成熟期　　D. 衰退期

7. 饭店品牌法律维护的核心是（　　）。

A. 商标权的保护　　B. 服务质量　　C. 服务理念　　D. 饭店文化

8.（　　）策略是现代饭店企业品牌战略中品牌延伸的一种新趋势。

A. 单一品牌延伸　　B. 多品牌延伸　　C. 横向延伸　　D. 纵向延伸

二、判断题

1. 品牌不等同于商标，品牌是商标的一部分。（ ）
2. 饭店品牌定位是创建饭店品牌的核心。（ ）
3. 对饭店品牌的设计最关键的是对内涵要素的设计。（ ）
4. 任何饭店的品牌都可以得到法律的保护。（ ）
5. 饭店品牌只需要在发展的衰退期进行对品牌维护。（ ）
6. 饭店品牌延伸是饭店利用其品牌资产来发展的一种战略手段。（ ）
7. 饭店经营者在进行饭店延伸时必须认真遵循一定的条件。（ ）
8. 饭店对品牌进行延伸是没有风险的。（ ）

三、简答题

1. 简述饭店品牌及其内涵。
2. 饭店品牌的特点是什么？
3. 饭店品牌的资产价值由哪些因素构成？
4. 饭店品牌资产价值的效用是什么？
5. 如何创建饭店品牌？
6. 饭店品牌建设周期各阶段的具体任务是什么？
7. 如何维护饭店品牌资产？

四、论述题

1. 试述饭店品牌的延伸策略。
2. 试述如何对饭店品牌进行传播。

五、实训项目

调查当地知名酒店是怎么样对品牌进行设计的。

9 饭店企业文化建设

<table>
<tr><td rowspan="3">本章概要</td><td>饭店企业文化概述</td><td>（1）饭店企业文化的含义
（2）饭店企业文化的特点
（3）饭店企业文化的内容和表现形式
（4）饭店企业文化的功能</td></tr>
<tr><td>饭店企业文化建设</td><td>（1）饭店企业文化建设的原则
（2）饭店企业文化建设的措施
（3）饭店企业文化建设的步骤</td></tr>
<tr><td>饭店 CIS 建设</td><td>（1）饭店 CIS 内容
（2）饭店 CIS 的设计原则
（3）饭店 CIS 设计的步骤</td></tr>
<tr><td>本章目标</td><td colspan="2">（1）了解饭店企业文化的含义和各层结构的具体内容
（2）理解饭店企业文化的特点和内容，能够从现实饭店中找出相应的体现
（3）根据企业文化建设的原则和措施，能够理解饭店不同文化的建设过程
（4）掌握饭店 CIS 的内容，能够实际举例
（5）根据 CIS 设计的原则和步骤，能够运用多种方法从多角度分析饭店文化</td></tr>
</table>

饭店企业文化是20世纪80年代初开始提出来的，它的实质就是以人为中心，以文化引导为根本手段，以激发职工自觉行动为目的的独特文化现象和管理思想。良好的饭店企业文化能够促进饭店企业树立良好形象，发挥职工的潜能、团结合作、提高饭店企业的经济效益，为社会做出贡献。因此，加强饭店企业文化建设成为饭店管理中一项必不可少的工作。



希尔顿的休闲文化

——希尔顿的员工可以穿着自己喜欢的衣服为客人服务

2004年，希尔顿开休闲之先风，创新了“希尔顿休息间”。这种新型房间营造了独特的环境，顾客可以在其中恢复体力和精神，可调光的照明设备或明或暗，空气中散发着新鲜的水果味道和花香，有助于顾客放松和休息。更为吃惊的是，连饭店工作人员的服装要求也大为放松，员工甚至可以穿着自己喜欢的衣服为客人服务。

9.1 饭店企业文化概述

9.1.1 饭店企业文化的含义

1. 企业文化含义

企业文化，或称组织文化（Corporate Culture或Organizational Culture），是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。

企业文化有广义和狭义两种理解。广义的企业文化是指企业所创造的具有自身特点的物质文化和精神文化；狭义的企业文化是企业所形成的具有自身个性的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合。

【知识小链接】

企业文化可分为看得见的和看不见的两部分。

（1）看得见的文化包括行为举止和其他表象，如图9-1所示。

（2）看不见的文化包括企业规则或行为标准，不断灌输给员工的思考定式，占统治地位的企业核心价值观和信仰。





图 9-1 看得见的企业文化

2. 饭店企业文化含义

饭店企业文化是饭店企业的精神文化，是一个饭店或饭店组织在长期的经营活动中形成的这个组织中饭店人共同拥有的饭店企业理想、信念、价值观和饭店道德。饭店的饭店企业文化是饭店的灵魂。

饭店企业文化是在饭店企业中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则，是一种具有饭店企业个性的信念和行为方式，是一种客观存在的文化现象。从广义上说饭店企业文化是指饭店企业在社会实践过程中所创造的物质财富与精神财富的总和；从狭义上说，饭店企业文化是指饭店企业在经营管理过程中所形成的独具特色的思想意识、价值观念和行为方式，是以价值观为核心的饭店企业的内在素质及其外在表现。

【知识小链接】

如下所述为饭店企业文化的 3 个圈层：

1. 最表层，即饭店的物质文化

物质文化由饭店的建筑风格、设施设备、用品和服务项目等顾客感官能感受到的一切有形实物所组成。

2. 管理文化

主要是通过管理思想、管理制度、管理组织和管理方法四方面来反映。

3. 精神文化

即饭店的价值观、饭店企业精神、服务理念、行为准则等。



总之，物质文化、制度文化、精神文化三者共同形成各饭店企业间互不相同、各具特色的饭店企业文化。饭店企业文化是饭店企业内部的物质制度、精神诸要素间的动态平衡，其精髓是提高人的文化素质、重视人的社会价值、尊重人的独立人格。



假日饭店的客房文化

假日饭店的每间客房设想得十分周到，对工作人员的职责有着十分明确的规定：每天晚间7点左右，服务员会到客房把床罩掀起和将被单一角翻起来，让客人可随时上床就寝；每晚还给每张床的枕边放上一块巧克力和一朵鲜花，意思是祝愿客人香甜入睡。

“发现房间客人有药品（除保健品）放于写字桌、床头柜、迷你吧等处时，可以主动晾白开水并留言提醒客人按时吃药”……

9.1.2 饭店企业文化的特点

1. 精神性和观念性

饭店企业文化是指导饭店企业发展的生产经营意识、质量效益意识、目标发展意识、道德关系意识等汇集而成的一种群体精神。它集中反映出饭店企业全体员工的思想观念、心理观念、价值取向和精神状态。因此，它属于上层建筑、精神文化和思想观念的范围，具有精神性和观念性。



饭店企业文化的精神体现——口号

4个凡是：(1) 凡是饭店员工见到客人都是热情友好的；
(2) 凡是客人见到的地方都是清洁美观的；
(3) 凡是客人使用的设备设施都是完好有效的；
(4) 凡是饭店提供的食品都是安全的。

5个到位：(1) 语言到位；
(2) 规范到位；
(3) 微笑到位；
(4) 卫生到位；
(5) 设备到位。



2. 独特性和持久性

饭店企业文化是每个饭店企业根据自身性质、环境、经营范围在长期业务发展中形成和发展起来的，所反映的是各个饭店企业自身的特色。另外，一个饭店企业、一家饭店的饭店企业文化，要经过长期的培育、倡导、灌输、塑造才能建立起来。而这种饭店企业文化一经形成，它又能够产生一种强大的精神力量，较长时期地发挥作用。因而，饭店企业文化又同时具有独特性和持久性。



微型案例

以三国文化为主题的酒店——京川宾馆

京川宾馆位于四川成都，该宾馆以三国文化为经营特色，以三国典故传说和精神为传播主流，具有浓郁传统文化特色的装饰，烘托出强烈的三国文化氛围，外观气势恢宏，店内古色古香，吸引了众多热爱三国文化的宾客的光临，如图 9-2 所示。

图 9-2　宾馆大堂

3. 群体性和动态性

饭店企业文化一方面是一家饭店企业全体员工所形成的精神状态，它是依靠共同的思想、观念、意识和行为准则而形成的，不是少数人或个别先进员工的行为。另一方面，饭店企业文化建设的好坏，会随着时代的进步、饭店企业的发展、领导班子的辛勤培育和大力提倡而逐步发展变化。

4. 人文性和时代性

饭店企业文化讲究对员工的人情味管理，甚至可以说是人情味的服务。饭店企业文化建设的主体是人，它是一种集经济、文化和人于一体的发展战略。饭店企业文化要求在饭店企业的发展过程中，努力做到人的建设、经济的建设、文化的建设互相渗透、相互贯通、有机统一，尤其是突出以人为本的思想，结合为人民服务的本质要求，把经营和文化建设密切地联系在一起，培养和造就适应社会主义市场经济全面发



展的文化管理型的人物。同时饭店企业文化属于上层建筑，其内容受一定时期经济制度和政治制度的制约，因而具有时代性。同样，饭店企业文化也会打上时代的烙印，反映一定时代的价值取向和精神风貌。图 9-3 所示为体现时代文化的饭店标语。



图 9-3　体现时代文化的饭店标语

9.1.3　饭店企业文化的内容和表现形式

1. 饭店企业文化的内容

饭店企业文化是一个综合性的概念。它属于饭店企业"软件建设"和"上层建筑"的范畴。其内容可概括为 4 个方面。

1）价值观念和经营哲学

饭店企业文化中的价值观念是一个哲学范畴。它是指在饭店企业员工中形成的对客观事物的是非曲直所持的态度和认识，即价值取向。这种价值观念渗透在饭店企业员工的全部实践活动和认识中，形成人们认识和分辨客观事物的判断标准。所以，价值观念是饭店企业文化的灵魂，对饭店企业的全部经营管理活动起着重要的导向支配和驱动作用，是饭店企业文化的重要内容。经营哲学是指导饭店企业开展各种经营活动的理念、宗旨和行为准则。它属于意识形态的范畴，其内容又包括经营宗旨、经营思想、饭店企业道德、经营作风等。它在饭店企业的各种经营活动中起总的统率、指导作用，是饭店企业价值观念在经营活动中的具体反映和运用。



各酒店的经营口号

（1）喜达屋。只有满足甚至超过顾客、所有者、股东的需求，我们才能成功。

（2）雅高。在增长的同时保护未来。



(3) 精品国际。舒适和物有所值是精品国际为客人提供的最佳选择。

(4) 香格里拉。为客人提供物有所值的特色服务和创新产品，令客人喜出望外。

(5) 升达特。我们酒店的效益来自我们客人的满意体制，这也是作为一个酒店行业中最大的、最重要体系。先进的数据、资料将会衡量出产品和服务的质量，同时也直接关系到客人对酒店的满意程度和是否再次光临。

(6) 凯悦。我们的目标是吸引并保留一支提供优质服务的主力军，他们富有创新精神，以顾客为中心并能充分反映当地文化。

(7) 希尔顿。顾客是企业的生命，为了保持顾客高水平的满意度，我们不断地听取、评估顾客意见，在我们所在的各个国家实行公平的制度来处理顾客投诉，并尊重消费者权利；众多的选择，始终如一的服务。

(8) 似家心怡快捷酒店。视人才为资本；以市场为导向；视信誉为生命。

(9) 马里奥特。以人为本。

(10) 四季饭店。家一般的感受。

2）饭店企业精神和饭店企业目标

饭店企业精神是指在饭店企业管理中长期形成的全体员工的一种精神状态，一种占主导地位的心情和态度。饭店企业精神始终引导员工奋发向上、自强不息，是饭店企业生存、发展和兴旺的重要标志，也是饭店企业文化的核心内容。饭店企业目标是饭店企业长期战略和努力奋斗的方向，是饭店企业发展的力量源泉，也是全体员工的共同理想和精神支柱。

3）饭店企业形象和饭店企业道德

良好的饭店企业形象是饭店企业的无形资产和宝贵财富，是饭店企业在竞争中的取胜基础和重要条件，有了良好的饭店企业形象和声誉，就能赢得饭店客人的信任和支持，提高饭店设施利用率，从而促进饭店企业兴旺发展；反之，饭店企业形象不好，就会失去市场、失去客源，使饭店难以经营。所以，饭店企业形象是饭店生存和发展的重要条件。

饭店企业道德是指饭店企业及其员工在饭店企业长期经营活动中所形成的道德观念、道德意识、道德规范和行为。它以社会道德为基础，以商业道德和职业道德为主要表现。为此，饭店企业道德建设要以社会道德为指导，以商业诚信为中心，确定饭店和员工的是非观念、善恶尺度，并以此规范饭店和员工的道德规范和行为。

4）饭店企业制度和饭店企业环境

饭店企业制度是规范饭店企业和员工行为，保证各项活动正常开展而制定的办事规则、管理标准和规定准则。建立健全规章制度，认真贯彻落实，既是保证饭店企业各项经营活动顺利开展，充分发挥组织作用的前提和基础，又是做好饭店企业文化建设工作的内容之一。

饭店企业环境是饭店企业员工从事生产经营活动和日常生活学习的客观条件和主



要场所。它包括以物质形态存在的饭店企业环境和以精神形态存在的饭店企业环境两个方面。前者包括员工从事接待服务活动的设备用品与工具配备的齐全完好程度、工作与生活场所的整洁美观程度、员工福利和文化生活及文体娱乐活动的丰富程度等。后者包括员工的工作和生活环境中的生产秩序、生活秩序、饭店企业和员工中团结和谐的气氛、饭店企业和员工的精神状态等，如图 9-4 所示。良好的饭店企业环境可以鼓舞员工的动力和士气，引导员工团结奋斗，因而也是饭店企业文化的重要组成部分。



图 9-4 体现红色文化的宴会厅环境

2. 饭店企业文化的表现形式

饭店企业文化是饭店企业在经营管理过程中所形成的价值观和行为方式，同时又在饭店经营管理实践中发挥着积极的促进作用。饭店为了在激励员工、培养饭店企业精神、塑造饭店企业形象、提高市场竞争力等方面充分发挥饭店企业文化的积极作用，一般会采取一些有效的形式和途径，将饭店企业文化的基本内涵传播给员工和社会，形成大家认同的精神观念和行为规范。饭店使命书、经营管理宗旨是饭店企业文化的基本表现形式。当然，饭店企业文化还可以通过员工手册、管理模式、操作规范等形式表现出来。


微型案例

某饭店的经营理念是“客人永远是对的”，为贯彻这一文化理念，要求员工做到“四个充分理解”。

(1) 充分理解客人的需求。客人提出的要求如果超出饭店服务范围，但只要是正当的，就不能说客人过分并尽量予以满足。应当看到饭店服务的不足，及时向客人表示歉意，取得客人谅解，使顾客满意，并成为忠实的回头客。

(2) 充分理解客人的心态。如果客人带着某种情绪或因身体原因，在消费过程中出现过分的态度和要求，应给予理解，以更优质的服务去打动客人、感化客人。只要客人的错不会构成饭店的重大损失，就要把“对”让给客人。



(3) 充分理解客人的误会。由于每个客人的修养、气质、社会角色不同，有人对饭店的规定、规则提出种种非议或拒绝合作，必须向客人做出真诚的解释，力求客人消除误会。

(4) 充分理解客人的过错。遇到某些客人有意找事或蛮不讲理，不要去争是非曲直，必须秉着“客人至上”的原则给客人以宽容和面子。

9.1.4 饭店企业文化的功能

1. 教育功能

专业知识及操作规程是必须和必要的，但这只是表现在饭店文化的中层结构方面，而表现在深层结构方面的内涵更需要挖掘。一家文化氛围比较浓的饭店，员工表现出的素质、知识面、文明修养程度及表现出的服务意识、服务技巧、服务水准都是高人一筹的。

2. 凝聚功能

先进的饭店文化所培育出的良好的饭店工作环境，如同强有力的磁场一样，将众多的员工吸引在这里。这是因为饭店文化和实施饭店文化管理所产生出的高水准的服务质量、优秀的饭店企业精神、良好的饭店企业形象、温馨的人际关系、融洽的工作环境、丰富的文化内涵等使人感到在这里工作能够体现人生价值，工作的荣誉感和自豪感。

3. 导向功能

导向功能主要表现在：因员工年龄、经历、文化的差异与饭店统一的服务标准及服务意识的认同；员工的个人利益与饭店整体利益；员工的自我发展或个性发展与饭店的整体发展；部门的局部利益、局部发展与整体利益、整体发展；部门的局部经营与整体经营等均应受饭店的主体文化导向，而且也只有饭店文化才能起导向作用。深层的文化影响形成强有力的共同目标，在这个共同目标的主体文化导向下，饭店员工将会自觉地为遵照这个目标而努力。因此，牢牢地把握饭店文化的导向功能，是饭店经营管理成功的前提。

4. 调适功能

饭店文化对内对外都有较强的调适功能。员工从一个比较自由的生活环境到一个高标准严要求的工作环境；从由父母（指年轻的饭店工作人员）为他们服务的环境到他们为别人服务的环境，这是一个较大的转变，饭店文化能够培育他们适应这种转变。此外，饭店文化还能调适饭店经营随着市场的变化而转变；能够调适饭店适应环境；能够调适与合作单位、与各业务关系单位的合作关系；调适与各接待单位、业务单位接待计划的变化或接待过程中的变化。



5. 辐射功能

一个好的含有文化内涵的表现形态将会被人广泛的借鉴、仿造、复制，因此，它产生的效应已超出了原来的范围，具有很强的辐射功能。饭店文化孕育出的无论是物质的还是精神的各种表现形态，只要它代表着时代，代表着先进，就会有很强的生命力和影响力，它就能由局部辐射到全局，由内部辐射到外部，产生出广泛的效应。饭店文化培育出的精神文明和物质文明已逐步被我国和世界各方人士认识。

6. 自我完善功能

饭店企业在不断的发展过程中所形成的文化积淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会随着实践的发展而不断地更新和优化，推动饭店企业文化从一个高度向另一个高度迈进。



万豪酒店的“人服务于人”

万豪酒店管理集团最基本的理念是“人服务于人”，这有两方面的含义：公平对待每一位员工，同时重视员工的感受，让他们体会到“家”的感觉。万豪近50%的管理人员是从公司内容提拔的，公司的职位空缺要优先考虑内部员工，只有内部没有合适的人选，才从社会上招聘，而向外招聘时，提供的薪资水平一般高出行业平均水平，这不仅考虑了市场可接受程度，而且也考虑了员工能否接受后做出的。酒店是典型的服务业，万豪认为只有公司对员工好，员工才会对客人好。



9.2 饭店企业文化建设

9.2.1 饭店企业文化建设的原则

（1）目标原则。每个饭店都有一个明确而崇高的目标，让每个员工都明确他们的工作是与饭店企业目标联系在一起的，是为实现饭店企业的目标而努力的。

（2）价值原则。每个饭店都应有一个共同信守的价值标准。

（3）卓越原则。饭店要具备追求卓越的精神，即永不自满，不断攀登高峰的精神。

（4）参与原则。需要饭店全体员工参与管理和决策。

（5）成效原则。即把饭店员工的利益与其工作成效联系起来，使其每项成就都能得到承认和肯定。

（6）亲密原则。在饭店中，组织与个人之间、管理者与员工之间、上下级之间建立亲密联系，以满足每个员工的友谊和情谊的需要。



(7) 正直原则。每个饭店管理人员和领导要诚实正直、言行一致。

(8) 环境原则。把饭店作为一个整体，让管理者与员工参与各种活动，使每个员工感受到自己是饭店企业一员，形成一个整体环境。

(9) 兼容原则。处理好古代与现代文化、外来文化与本土文化的关系，继承和发扬传统文化的优秀遗产，逐步塑造现代饭店的饭店企业文化。

9.2.2 饭店企业文化建设的措施

(1) 选择价值标准。由于饭店企业价值观是整个饭店企业文化的核心和灵魂，因此选择正确的饭店企业价值观是塑造饭店企业文化的首要战略问题。

【知识小链接】

关于饭店企业价值观

(1) 饭店企业价值观是饭店的思想路线。

(2) 饭店企业价值观是员工自觉遵循的基本想法和行动指南。

(3) 饭店企业价值观是饭店的思维方式。

(4) 饭店企业价值观是饭店基本个性。

饭店企业价值观是一个饭店最重要和最持久的指导原则，是不需要任何外部证明的一系列永恒的根本信条。

(2) 强化员工认同。一旦选择和确立饭店企业价值观和饭店企业文化模式之后就应把基本认可的方案通过一定的强化灌输方法使其深入人心，具体做法包括以下几点。第一充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传饭店企业文化的内容和要求，使之家喻户晓，人人皆知，以创造浓厚的环境氛围；第二树立典型人物；第三培训教育，其形式可以多种多样。

(3) 提炼定格。注意第一要精心分析，经过群众性的初步认同实践之后，应当详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距。第二要全面归纳，在系统分析的基础上，进行综合的整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的方法。第三是提炼定格，把经过科学论证的和实践检验的饭店企业精神、饭店企业价值观、饭店企业文化，予以条理化、完善化、格式化，经过必要的理论加工和文学处理，用精练的语言表述出来。

(4) 巩固落实。做到有必要的制度保障和领导的率先垂范。饭店企业领导要观念更新、作风正派、率先垂范，真正肩负起带领饭店企业成员共建优秀饭店企业文化的历史重任。

(5) 丰富发展。任何一种饭店企业文化都是特定历史的产物，当饭店企业的内外条件发生变化时，应不失时机地调整、更新、丰富和发展饭店企业文化的内容和形式。这既是一个饭店企业文化自我否定的过程，也是一个不断深化和发展的过程。

9.2.3 饭店企业文化建设的步骤

1. 成立饭店文化建设小组

确定饭店文化建设小组负责人、成员，确定各职能，并制定饭店文化建设时间计划表。

2. 对饭店现有文化进行诊断、分析

进行市场调研，对现有饭店进行全面审视，了解饭店现有文化的优劣，根据调研报告编写饭店企业文化综合情况报告书。根据饭店企业发展战略制定出符合公司战略的饭店企业文化定位。

3. 讨论、制订饭店目标文化体系

整合饭店文化资源，讨论、制订饭店新的文化体系。饭店文化建设小组讨论饭店文化各层面的内容，重点讨论精神层面，讨论后并确定初稿。

一般的饭店文化要考虑以下几个内容：确定饭店文化范围；确定饭店文化个性；确定饭店文化价值；确定客户群体；评估、提升客户关系。除此之外，还应考虑饭店的文化管理体系，饭店文化管理体系包括内部管理和外部管理两个体系。饭店文化内部管理体系指的是如何针对饭店文化的定位，在饭店的内部全体成员从认识上进行高度一致的协同，通过各种管理的行为，包括现场管理、服务意识、营销体系等全过程进行文化协同。

4. 设计、制定饭店文化手册，全员学习

联系饭店的实际情况，结合饭店的优秀员工、优秀事迹，并借助名人经历、寓言故事等形式来对饭店文化进行诠释。

将讨论制定好的饭店文化制成小册子，在酒店内部进行全面推广实施。以饭店文化的精神为主旨，完善饭店的制度文化，逐步形成制度管理员工、规范员工、引导员工；重新强调员工形象和精神面貌的塑造，重视工作激情、服务水平、学习能力、创新技术等方面的发展。

5. 跟踪修改阶段：不断追踪执行进度及状况

时时追踪饭店企业文化的实施状况，在实施过程中进行市场调查，及时发现问题，以便完善，对于不执行饭店企业文化的行为予以纠正。

9.3 饭店 CIS 建设

9.3.1 饭店 CIS 内容

饭店企业的 CIS 又称饭店企业识别系统或饭店企业形象设计，是英文 Corporate Identity System 的缩写，意为“饭店企业形象识别体系”。饭店企业形象识别站在饭店



企业经营与国际接轨的高度，将饭店企业文化和公共关系的原理和实践结合在一起，从饭店企业理念、行为、视角 3 个方面进行全方位的饭店企业形象设计，从而为饭店企业构建一个新颖、独特、完整的饭店企业文化和饭店企业形象相结合的标志系统。其在形象建设上所提出的基本思路，对现代饭店有着重要的启发意义。

饭店企业的 CIS 是由三大要素构成的，即理念识别系统、行为识别系统和视觉识别系统。这三大系统相互作用，协调运作，共同构成饭店的整体形象。

1. 理念识别系统（MIS）

理念识别系统(Manage Identity System)意为理念、精神、意识的识别。理念识别系统是饭店企业形象识别的核心，是指饭店企业的精神气质。它建立在饭店企业文化的价值体系之中，并结合饭店企业发展战略目标，在创新的基础上，创建出一套新的价值体系。这种价值体系，对外是饭店企业识别的尺度，对内是饭店企业内在的凝聚力。由于这种价值体系都是以理念、精神、意识等上层建筑为主要内容的，所以称为理念识别系统。

饭店理念识别系统作为饭店企业形象构成的三大要素之一，其具体内容主要包括 3 个方面：一是饭店企业目标，即饭店在较长时期内的奋斗目标。它常常用简洁明快的语言，概括出饭店企业的发展战略、总体方针或奋斗方向，让社会公众易于识别；二是经营哲学，即反映饭店个性特点的经营宗旨、经营理念、思想意识，它成为指导饭店企业正确开展经营活动的指导原则；三是价值取向，即饭店企业判断是非曲直的标准，它指导饭店企业的发展方向。饭店企业目标、经营哲学、价值取向这 3 项内容共同构成饭店理念识别系统的核心。它们又常常用一些高度概括、形象生动的语言表达出来，形成言简意赅的标语、口号、法言、警句（图 9-5），然后通过公关传播与沟通，让社会公众和特定公众易于识别。

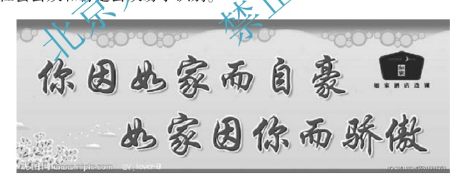


图 9-5　如家连锁酒店的警句

2. 行为识别系统（BIS）

行为识别系统(Behaviour Identity System)意为行为或活动的统一化。行为识别系统是饭店经营过程中怎样采取各种行为，即开展各种活动的简称。它是理念识别系统的具体体现。饭店企业的行为识别系统通过各种各样的活动，将理念外化、动化，让公众真切地体会到“内在思想和外在行动”的有机统一。





希尔顿饭店的成功经验——微笑

希尔顿饭店生意如此之好，财富增长如此之快，其成功的秘诀就是牢牢确立自己的饭店企业文化并把这个饭店企业文化贯穿至饭店各个方面，饭店创造“宾至如归”的文化氛围，注重饭店企业员工礼仪的培养，并通过“微笑服务”体现出来。

饭店企业的行为识别系统主要由两个方面的内容组成。一是饭店企业内部的行为识别，即饭店内部的各项管理活动、服务操作、行为规范，等等，具体内容很多。其目的是理顺内部管理关系，规范员工行为，以便确保为客人提供优质服务，树立饭店形象。二是饭店外部的行为识别，即饭店企业怎样面向社会公众和特定公众，具体内容包括市场调查、产品推销、公关宣传、公关促销、接待客人、拜访客户等各种各样的活动。外部行为识别的目的是正确处理饭店和外部环境的关系，规范员工的对外行为，从而更好地树立饭店形象，提高饭店企业声誉。

3. 视觉识别系统（VIS）

视觉识别系统（Vision Identity System）意为视觉传播识别。它是将饭店企业理念和价值观通过静态的具体的视觉传播形式，有计划、有目的地传达给社会公众和特定公众，以树立饭店企业的统一形象。所以，视觉识别系统是饭店形象设计中最具传播力和感染力的重要构成要素。

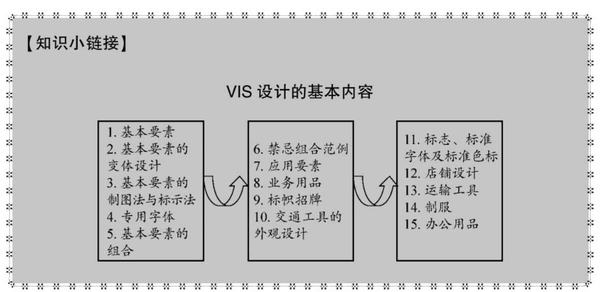
饭店视觉识别系统的内容主要包括两个方面。一是基本视觉要素，即基本保持稳定不变的视觉信息，主要包括饭店名称、店徽、标志（图 9-6）、标准字体、标准颜色、象征图案、相对固定的宣传口号等。二是应用视觉要素，即视觉要素的信息传播的载体，主要包括饭店的员工服装、接待用品、客用物品、办公用品、名片、请柬、信封等宣传用品、运输车辆等。通过这些视觉运用要素将饭店的名称、店徽、标志等反复传达给内外公众，从而给他们留下深刻印象，达到树立饭店形象，提高饭店企业知名度和美誉度的目的。



图 9-6　鑫远 · 白天鹅大酒店的标志



【知识小链接】



9.3.2 饭店 CIS 的设计原则

饭店形象设计是一项复杂而细致的工作。它需要高度的智慧、思维决策能力和概括能力，为此，要遵循以下基本原则。

1. 战略性和系统化相结合的原则

饭店 CIS 设计是一种创建饭店企业形象、创造饭店企业优势、创造饭店服务与竞争优势的战略性工作。它不仅倡导饭店优质品牌服务，更需要以饭店理念、行为和视觉的有效整合来创造饭店企业整体形象，为饭店的产品销售和优质服务构筑一条通向市场、深入人心的坦途。因此，做好饭店 CIS 设计，必须站在战略的高度，用长远的眼光来对待，而决不能心血来潮、眼光短浅，更不能朝令夕改。

同时，饭店 CIS 设计又是一项比较复杂的系统工程。它要把 MIS、BIS 和 VIS 三大系统整合起来，使它们有机结合，互相依存、互相作用，形成一个具有本饭店特色的饭店企业形象体系，并通过沟通传播得到饭店特定公众和社会公众的认可，从而形成广泛的知名度和良好的美誉。因此，它必然是一项比较复杂的系统工程，需要运用经济学、社会学、心理学、管理学、市场学、传播学和美学等多种专业知识，需要运用系统观念和原理方法来设计 CIS，才能收到良好效果。

2. 民族化和个性化相结合的原则

饭店企业 CIS 设计既是饭店企业管理的需要，又具有强烈的饭店企业文化性质和特点。而任何饭店企业文化都具有民族性。饭店 CIS 设计主要是引进国际饭店企业管理的思想和方法。国际经验只有和国情相结合，才能生根发芽，开花结果。所以，做好饭店 CIS 设计，必须坚持民族性。即要从国情出发，从民族特点出发，不要生搬硬套。

事实上，不同民族的 CIS 设计的侧重点是不完全相同的。美国的 CIS 强调理性、个体性，偏重于制度建设。日本强调情感、和谐性，偏重于理念建设。在饭店 CIS 设计中，民族化和个性化是相辅相成的。没有个性的饭店 CIS 设计，既是没有生命的，



也是没有特色和没有实用价值的。因此，饭店 CIS 设计必须坚持个性化原则，即从本饭店的性质、特点、等级规格、市场定位和接待对象、服务风格、发展目标等具体情况出发，形成自己的饭店企业形象的个性特点，以保证 CIS 设计的实用性、可操作性。如不同饭店的理念识别系统的经营宗旨、指导思想、经营方针，饭店企业的标志、名称、品牌、店徽、旗帜、招牌、标语、口号等，都应该具有自己鲜明的特色，这样才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，增强公众记忆度和饭店的知名度，如图 9-7 所示。





图 9-7　带有民族和地方特色的饭店标志

3. 创新性和统一性相结合的原则

饭店 CIS 设计要有新的意识、创意，要新奇、美观。只有意境新、形式新、构思新的饭店企业形象设计才能打动人、吸引人，使人过目不忘。

统一性是指在饭店 CIS 设计中，要将理念识别、行为识别、视觉识别三大要素统一起来，形成一个饭店企业的整体形象。理念识别是核心，是灵魂；行为识别是理念识别的直观表现，是理念识别的具体化，也是理念识别的行为保证，而视觉识别则必须反映理念和行为识别的基本精神，是理念和行为识别的精神实质的外在表现和直观感受。三者是相辅相成、互为条件的。必须将它们统一在饭店企业整体形象的设计之中，形成一个统一体。这也是饭店企业形象设计需要高度智慧，属于复杂思维、高智商劳动的原因之一。

4. 可操作性和可传播性原则

饭店企业 CIS 设计是围绕着饭店企业 CIS 实践来展开的。它必须来源于实践，又高于实践，然后再反过来指导实践。而一个好的饭店企业 CIS 设计，往往要经过由初期设计、逐步修改、最后形成的发展过程。所以，饭店企业的 CIS 设计和其他饭店企业形象设计 CIS 一样，必须具有可操作性。

饭店 CIS 设计的根本目的是要通过向社会公众和特定公众传达饭店企业的理念识别、行为识别、视觉识别所形成的标语、口号、警句和通过设计的标牌、名称、标志、颜色等来树立饭店形象，让社会公众和特定公众能够留下深刻印象，得到他们的了解、好感、信任和支持。因此，饭店 CIS 设计必须遵守可传播性原则。所谓可传播性，就是经过策划、设计出来的理念识别既要体现饭店企业经营理念的深刻含义，又要简单明确、容易传播和记忆。设计出来的行为识别的内容和要求要易于操作，让客人了解；而设计出来的视觉形象则要美观、大方、新奇，既容易传播，又能得到公众



的赞扬或好感。只有这样，才能将饭店 CIS 传播到大众中去，树立饭店企业优良形象，达到 CIS 设计的目的。

9.3.3 饭店 CIS 设计的步骤

饭店 CIS 设计是一项理论要求较高、实践操作性极强的系统工程。其设计过程又是融合在饭店的经营管理过程之中的，一般分为 4 个阶段。

1. 提案阶段

提案阶段又称导入准备阶段。其主要任务是明确 CIS 导入或设计的动机、要达到的目的，以及需要的计划、人员、资金等，该阶段重点是要做好 5 个方面的工作。

1）确定 CIS 导入或设计的目的

即在提案的开头明确提出本饭店为什么要搞 CIS 设计，其目的和动机是什么，能给饭店带来哪些好处。

2）组建 CIS 导入或设计的组织机构

饭店 CIS 设计是涉及企业上层建筑的全局性和系统性很强的工作，其组织机构应该由饭店最高层领导者、有关部门负责人和饭店外部的 CIS 专家学者三部分人员组成。

3）制订 CIS 导入设计工作计划

CIS 的导入设计从提出提案到设计、实施、评估完成，要先后经过提案阶段、调研阶段、开发设计阶段和实施管理阶段 4 个步骤。制订工作计划就要分别确定每个阶段的工作内容、必须完成的任务、准备达到的目的，并明确每个阶段的时间划分和每项工作的负责人。计划内容应尽可能设计得明确、具体，工作项目清楚、条理清晰，便于实施和操作，便于检查与落实。

4）编制 CIS 导入设计预算

CIS 是一种回报潜力很大的软件投资。在制定 CIS 导入设计提案中应事先做好预算。其费用开支主要包括邀请人员的劳务费用、调查研究的资料费用、CIS 方案的设计费用、各种资料的印制费用等。

5）拟写 CIS 导入设计提案书

将上述 4 个方面的内容用 CIS 提案或预案的形式逐项清楚、明确地用文字、图表表达出来，报饭店或饭店集团董事会和总经理批准，即可完成提案阶段的工作，进入下一个步骤。

2. 调研阶段

深入做好调查研究，掌握饭店企业形象的状况、存在问题、个性特点等信息资料，是做好企业 CIS 设计的前提和基础。因此，调研阶级的 CIS 设计人员要重点做好 3 个方面的工作。

1）制订调研计划，形成调研体系

做好 CIS 导入设计必须做好深入调查研究，制订调研计划，使调查工作有目的、有组织、有计划地进行，才能保证获得需要的信息。调研计划的内容应该包括调查项

目、调查对象、调查时间、调查方式、调查方法，调研期限和调研成果的形式等，由此形成调研体系，以便为调查研究的顺利开展创造良好条件。

2）开展调研工作，掌握信息资料

需要调查的信息主要包括 3 个方面：一是企业基本状况调查；二是企业营运状况调查；三是企业形象与企业文化现状调查。可以采用定期座谈、定量发表调查统计、征求客人与客户意见、征求目标公众和特定公众意见等方式来进行，以获得有用资料。

3）做好调研分析，写出调查报告

即根据调查结果，对饭店或饭店集团的经营情况和形象调查所得到的资料进行整理、统计，对企业形象建设、文化建设的现状进行综合研究与评估，肯定成绩，找出存在的问题和原因，找出与提案阶段确定的企业 CIS 导入设计想要达到的目标之间的差距。在此基础上，将调研结果写成正式调查报告，其内容包括三部分：一是标题和导语，标题要明确、醒目，导语概括说明调研工作的基本做法；二是报告正文，包括企业基本营业状况、企业形象建设现状、成绩与问题、经营理念、行为规范、视觉形象存在的问题和原因等；三是调查结论，即初步提出导入。

3. 定位策划与设计阶段

定位策划与设计是饭店 CIS 导入设计的核心和关键环节。重点是要做好 3 个方面的工作。

1）明确 CIS 导入与设计定位

CIS 设计必须有个性，有特点，不能千篇一律。因此，要从本饭店实际出发，根据企业的性质，类型、目标市场、经营特点等来确定其 CIS 的设计与导入定位，然后才能明确其指导思想和原则。

2）确定 CIS 导入与设计的总目标

即在明确定位的基础上，确定 CIS 导入设计准备达到的目的；饭店 CIS 导入和设计准备用什么理念、什么市场行为、什么样的形象设计来满足公众的要求；企业内部的产品质量、服务质量怎样适应目标市场、目标公众的要求；经过 CIS 导入与设计，其企业形象的沟通与传播准备分为哪几个阶段；采用什么形式向社会公众和特定公众宣传；企业形象的知名率、美誉度计划达到什么程度，等等。这些都是饭店 CIS 导入设计要达到的目标。

3）做好 CIS 导入的识别因素设计

即根据设计定位和设计目标，具体做好 3 个方面的工作。一是理念识别系统的内容设计。即在调查研究的基础上总结概括出本饭店的经营思想、经营战略、经营理念。然后用一些高度概括的语言形成具有鲜明特色的标语、口号、方针等，使之富有深刻含义，并以此作为指导企业的行动方针。二是行为识别系统的内容设计。主要是根据调查结果，修改调整饭店内部及对外工作的规章制度、组织机构、岗位职责、操作程序、质量标准等，以此规范员工行为，保证用企业行为为客人提供优质服务，塑造与创建优良企业形象。三是视觉识别系统的内容设计。即根据调查结果，修改或重新设计出饭店的店徽、标牌、标志图、准备采用的标准颜色、对外宣传的各种标志和符号等。



这些视觉形象在任何时候、任何场所都是统一的，标准的，以此给目标公众留下深刻印象与感受，从而更好地树立饭店企业形象。

4．实施传播与评估阶段

饭店与饭店集团的 CIS 导入与设计完成后，报请饭店领导审核、修改、批准后，即可进入实施传播与评估阶段。本阶段重点是做好以下三方面工作。

1）实施传播的监督管理工作

CIS 导入与设计完成后，经领导批准，应选择导入 CIS 的最佳时期，如周年纪念日、重要活动日等，然后将 CIS 导入设计的方案内容传达到饭店和各有关部门。实施方案要有明确的分工，要分为不同的实施步骤。每个步骤和实施内容都要明确负责人、工作目标、完成期限，以保证 CIS 导入设计方案的贯彻实施工作能够落到实处。同时还要做好 CIS 方案实施的监督管理工作。

2）CIS 对内对外的成果发布

一般来说，饭店 CIS 导入设计的成果发布应经过一定时期的实施传播，经过检验、修改，证明其方案是有效的之后，再对外正式发布。在此之前的实施过程，则逐步向外公布。对内发布则从方案的实施贯彻开始。通过发布，对内要鼓舞人心，加深认识，增强企业凝聚力；对外要形成宣传攻势，起到扩大企业知名度、美誉度的作用。

3）检测评估 CIS 导入设计方案实施效果

即经过一段时间的实施与传播，要总结成绩，收集信息反馈、公众反映和意见，然后做出评价，并不断修改完善，使企业 CIS 导入与运用的效果越来越好，由此完成饭店 CIS 管理的全部任务。



全聚德 CIS 设计

全聚德为了将科学、规范的管理和高质量、统一的菜品及服务推广到国内外市场，1994 年集团公司开始导入全聚德企业识别系统，并通过不断地完善和修订后，建立了一套符合现代科学管理要求、反映企业经营特点、激励自我发展的企业识别系统（CIS），它由理念识别系统（MI）、行为识别系统（BI）和视觉识别系统（VI）3 个子系统组成。CIS 系统确立了“全而无缺，聚而不散，仁德至上”的企业精神，“继承和弘扬民族优秀饮食文化成果，以繁荣和发展中华饮食为己任”的企业宗旨，“充分发挥‘全聚德’老字号的品牌优势，一业为主，综合经营，多元化发展”的经营方针，以及“脚踏实地，精益求精，快速应变，雷厉风行”的企业作风；把生产加工、服务和管理上的统一规范推广到各连锁企业；利用形象识别系统作为全聚德商业品牌的传播载体，鲜明地将全聚德的企业理念转化为静态的、具体化的视觉形象，在全国各连锁企业中积极推行统一招牌、灯箱、工服、餐具等，提升了广大消费者对全聚德品牌形象的认知度。

案例讨论

下面是海景花园大酒店的企业文化手册目录，请根据该目录，讨论饭店企业文化建设的内容和具体表现方式，分析饭店企业文化建设的过程和实施方法。

第一篇 企业文化概论

第二篇 海景文化表述

第三篇 企业文化教育评论文集



本章小结

(1) 饭店企业文化是饭店企业的精神文化，是一个饭店或饭店组织在长期的经营活动中形成的这个组织中饭店人共同拥有的饭店企业理想、信念、价值观和饭店道德。饭店的饭店企业文化是饭店的灵魂。

(2) 饭店为了在激励员工、培养饭店企业精神、塑造饭店企业形象、提高市场竞争力等方面充分发挥饭店企业文化的积极作用，一般会采取一些有效的形式和途径，将饭店企业文化的基本内涵传播给员工和社会，形成大家认同的精神观念和行为规范。

(3) 饭店企业的CIS又称饭店企业识别系统或饭店企业形象设计，是英文Corporate Identity System的缩写，意为“饭店企业形象识别体系”。饭店形象识别是从饭店企业理念、行为、视角3个方面进行全方位的饭店企业形象设计，从而为饭店企业构建一个新颖、独特、完整的饭店企业文化和饭店企业形象相结合的标志系统。



思　考　题

一、单选题

1. 企业文化，或称组织文化（Corporate Culture 或 Organizational Culture），是一个组织由其价值观、信念、仪式、（　　）、处事方式等组成的其特有的文化形象。

A. 符号　　B. 口号　　C. 流程　　D. 标准

2. 一个饭店企业、一家饭店的饭店企业文化，要经过长期的培育、倡导、（　　）、塑造才能建立起来。

A. 教育　　B. 灌输　　C. 教导　　D. 练习

3. 饭店企业文化是指导饭店企业发展的（　　）意识、质量效益意识、目标发展意识、道德关系意识等汇集而成的一种群体精神。

A. 生活品质　　B. 生产经营　　C. 质量控制　　D. 顾客至上

4. 饭店企业文化是一家饭店企业全体员工所形成的（　　）状态，它是依靠共同的思想、观念、意识和行为准则而形成的，不是少数人或个别先进员工的行为。

A. 生活　　B. 物质　　C. 精神　　D. 文明

5. 饭店企业环境是饭店企业员工从事生产经营活动和日常生活学习的（　　）条件和主要场所。

A. 客观　　B. 主观　　C. 主要　　D. 必要

6. 由于饭店企业价值观是整个饭店企业文化的核心和（　　），因此选择正确的饭店企业价值观是塑造饭店企业文化的首要战略问题。

A. 中心　　B. 重心　　C. 支柱　　D. 灵魂

7. 饭店企业文化建设的步骤首先是（　　）。

A. 诊断　　B. 分析

C. 讨论　　D. 成立饭店文化建设小组

8. 饭店企业的（　　）又称饭店企业识别系统或饭店企业形象设计，是英文 Corporate Identity System 的缩写，意为"饭店企业形象识别体系"。

A. CIS　　B. CS　　C. VIS　　D. VS

9. 将饭店企业理念和价值观通过（　　）的具体的视觉传播形式，有计划、有目的地传达给社会公众和特定公众，以树立饭店企业的统一形象。

A. 动态　　B. 静态　　C. 有形　　D. 无形

10. 饭店形象设计是一项复杂而细致的工作，它需要高度的（　　）、思维决策能力和概括能力。

A. 情商　　B. 智商　　C. 智慧　　D. 聪慧

二、判断题

1. 饭店企业文化是看不见的。　　（　　）



2. 饭店的企业文化是饭店的血液。 ( )
3. 饭店企业文化有表层、管理层、精神层3个圈层组成。 ( )
4. 饭店企业文化反映了各个饭店企业自身的特色。 ( )
5. 饭店企业文化具有独特性和无限性。 ( )
6. 饭店企业文化属于饭店企业“软件建设”和“上层建筑”的范畴。 ( )
7. 饭店企业文化可以通过员工手册的形式表现出来。 ( )
8. 饭店企业的行为识别系统主要由3个方面组成。 ( )
9. 视觉识别系统建成VIS。 ( )
10. 饭店形象设计是一项复杂而细致的工作。 ( )

三、简答题

1. 饭店企业文化的含义指的是什么？
2. 饭店企业文化的特点有哪些？
3. 饭店企业文化的内容都包括什么？
4. 饭店企业文化的表现形式有哪些？
5. 饭店企业文化的功能是什么？
6. 概述饭店企业文化建设的原则和步骤。

四、案例分析题

这个中餐连锁餐馆标准化建设为何不成功？

A企业是一家新式的餐饮连锁公司，以中餐为主打，消费档次在中档偏上，其地方风味特色很受欢迎，生意也不错，开了多家连锁店。这家公司时常要注意的事情是，如果是哪道菜加工的过火了，或是哪批包子的馅咸了，或者是顾客多了上菜慢了，弄不好顾客不满之下就另投别家，成为其他餐饮企业的食客。于是，公司力求塑造一套标准化的操作程序，既要保持本公司餐品的风味特色稳定，又要通过服务赢取顾客的好感和满意度。

A企业也向一些国外餐饮连锁巨头们取过经，也将店面装修得挺有氛围，也有详细的员工手册，力求将操作和服务标准化。不过这还不够，因为这一套其他企业也容易做到，A企业决定在餐品的“鲜”字上下功夫，并且提高对顾客的反应速度。比如说，顾客如果可以稍等一下，那么包子、饺子等可以现做；根据提前估算消费量，做好的包子必须在30分钟内卖出，否则不能再上餐桌；菜必须在顾客下单后的半小时内做好，等等。

改造从后厨开始，引进了一些设备，使烹饪变得“数字化”起来。比如面粉发酵，多少面粉加多少发酵粉加多少水，多少温度发酵多长时间，都有一个比较准确的数字和配比。甚至包子和饺子的馅都能用机器调好料，人工要做的，就是按每斤馅包多少数量的包子和饺子，以及每斤配好的面粉包多少个包子和饺子这个标准，用一块面皮包上馅变成成品放在蒸屉里。而以前负责蒸包子的伙计，现在负责看管电蒸柜。比如把一屉屉的生包子端进蒸柜里，然后就是打开开关，静等若干分钟后就端上柜台，也不用再去看火候，看时间，电蒸柜把时间和温度都设定好了。顾客点餐之后，也不用跑堂的服务员像往日一样叫号，向后厨下指令，点餐台直接将菜单下达后厨，各道菜肴自动流向所负责烹饪的厨师。



现在，一切都变得比以前可控，员工们所做的事也变得比以前简单，以前要凭丰富的经验和感觉才能做出出色的食品，现在仅靠这套机器就能做出来，而且次品率极低。现在，经验丰富的厨师们也不再像以前那样有一两个伙计打下手，那种感觉让自己太像个大师傅了，但现在这种感觉没有了，大家守着一台机器去操作就行。像这样，一批年纪大些的员工们怎么都有些不适应；而年轻的小伙计们对引进这些半自动化设备感到新奇，特别是他们可以不再给大师傅打下手跑来跑去了，这让他们感到轻松。

不过，时间长了，连这些十几二十来岁的“90后”和“80后”也有些不适应了。过去是团队协作，前台一声令下，后厨马上就会热闹起来，或盛上套餐为顾客端去，或厨师们马上就开锅，彼呼此应之间，气氛融融。现在，连大家围着桌子做包子和饺子的场面，也没以前那么火热了。那些设备更像是流水线，大家分布在这条流水线上，成为其中某个环节的一个螺丝钉，每天守着机器设备。后厨的一些大师傅们之前的成就感现在一落千丈，因为他们感觉餐馆不再依靠他们的经验和技术了。年轻人也觉得每天很无聊，操作越简单，工作越机械化，每天重复这样简单机械的工作，兴趣大大丧失。一位“80后”员工在博客上感叹：“以前是自己牵着一条流水线运作，现在自己是一条流水线上的一个零部件；以前每天觉得在这里工作很有气氛，现在每天完成工作，总是想让自己能尽快逃离这里……”

在餐饮业，服务和食物质量同等重要，当企业将对顾客需求的快速反应作为竞争力来打造时，服务就显得更重要了，而员工的积极性和归属感则会直接影响服务质量。在员工个人的作用和属性被削弱时，A企业需要怎样来调整员工们的心态，激发他们的热情，凝聚他们的归属感？

问题：

1. A企业的餐饮企业文化策划有何成功之处？
2. A企业为餐饮标准化建设开展了哪些举措？
3. 以A企业为例谈谈标准化建设对餐饮企业经营和企业文化策划来说有哪些作用？
4. A企业的餐饮标准化建设为何没能最终获得成功？应该怎么做？

五、实训题

利用CIS理论写一份你所在班级的班级文化建设方案。